

**UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS**

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES**

**UNIDAD DE POSGRADO**

**PLANEAMIENTO Y ESTRATEGIAS EN LA AUDITORÍA  
EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS DEL SECTOR  
ENERGÍA Y MINAS,  
2007 – 2013**

Tesis

para obtener el grado academico de doctor en ciencias contables y  
empresariales

**AUTOR**

**Carlos Antonio Flores Tello**

Lima – Perú

2014

## **DEDICATORIA**

*El presente trabajo de investigación, lo dedicamos a mis maestros, que con paciencia supieron transmitir sus conocimientos.*

*A mis padres, por sus sabios consejos y guía a lo largo de mi vida, descansen en paz.*

*A mi esposa y mi hijo por toda la ayuda y comprensión que me brindaron para el desarrollo de este trabajo de investigación.*

## **AGRADECIMIENTO**

*Agradecemos a Dios, por la vida y fuerza espiritual que nos da para realizar este trabajo de investigación con esfuerzo y perseverancia.*

*A mi alma mater, que es la universidad, a mis maestros por sus sabios consejos y orientación, que nos han inculcado a lo largo de mi vida profesional, y a todas aquellas personas que de una u otra manera aportaron positivamente para el desarrollo de un buen trabajo.*

## INDICE GENERAL

Dedicatoria	i
Agradecimiento	ii
Lista de Cuadros	v
Lista de Figuras	viii
Resumen	xii
Abstract	xiii
Riassunto	xiv
 <b>CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN</b>	 15
1.1. Situación Problemática	18
1.2. Formulación del Problema	22
1.3. Justificación teórica	22
1.4. Justificación práctica	24
1.5. Objetivos de la Investigación	27
1.5.1. Objetivo General	27
1.5.2. Objetivos Específicos	27
 <b>CAPITULO 2: MARCO TEÓRICO</b>	 28
2.1. Marco filosófico o epistemológico de la investigación	28
2.1.1. Planeamiento y estrategias en la auditoría de gestión en las Instituciones Públicas del sector energía y minas.	42
2.1.2. Planeamiento y estrategias en la auditoría financiera en las Instituciones Públicas.	72
2.1.3. Planeamiento y estrategias en las auditorías en las Instituciones Públicas.	107
2.2. Antecedentes de investigación	109
2.3. Bases teóricas	118
2.3.1. Planeamiento de la auditoría según las normas Internacionales.	118

2.3.1.1. Planeamiento de la auditoría según las normas de auditoría gubernamental (NAGU)	121
2.3.1.2. Planeamiento de la auditoría según las normas Generales de control gubernamental – Resolución de Contraloría N° 273-2014-CG.	127
2.3.2. Marco conceptual	215
2.3.3. Hipótesis de la investigación	224
2.3.3.1. General	224
2.3.3.2. Específica	224
2.3.3.3. Variables	224
<b>CAPITULO 3: METODOLOGÍA</b>	226
3.1. Tipo y nivel de investigación	226
3.2. Método y diseño de investigación	226
3.3. Técnicas de recolección de datos	229
3.4. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información	230
3.5. Población y muestra	230
3.6. Operacionalización de las variables	232
3.7. Análisis e Interpretación de la información	233
<b>CAPITULO 4: RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b>	234
4.1. Análisis, interpretación y discusión de resultados	234
4.1.1. Discusión de resultados	273
4.2. Prueba de hipótesis	277
4.2.1. Sobre la hipótesis general	277
4.2.2. Sobre la hipótesis específica	278
4.3. Presentación de resultados	281
CONCLUSIONES	288
RECOMENDACIONES	289
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	291
ANEXOS	293

## LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1: Manual de Calidad para la Aplicación de la Auditoría – INGEMMET	235
Cuadro 2: Procesos de Organización para la realización de la Auditoría - INGEMMET	236
Cuadro 3: Control de Documentos Externos e Internos para Aplicación del Planeamiento y Estrategias – INGEMMET	237
Cuadro 4: Verificación de documentos comparando fechas de Revisión en Auditorías – INGEMMET	238
Cuadro 5: Aplicación del Planeamiento y Estrategias de Auditoría – INGEMMET.	239
Cuadro 6: Aplicación del Planeamiento y Estrategias basada en Políticas de calidad – INGEMMET.	240
Cuadro 7: Recursos para el mejoramiento del Sistema de Gestión de Calidad a partir de la Auditoría – INGEMMET.	241
Cuadro 8: Recursos para aumentar la satisfacción del cliente a partir del Planeamiento y Estrategias de Auditoría – INGEMMET.	242
Cuadro 9: Aseguramiento de la Política de calidad - INGEMMET	243
Cuadro 10: Cumplimiento de objetivos y metas – INGEMMET	244
Cuadro 11: Independencia de las funciones del Departamento de Despacho - INGEMMET.	245
Cuadro 12: Aprobación y Revisión de los pedidos de los clientes – INGEMMET	246
Cuadro 13: Aprobación de órdenes de despacho – INGEMMET	247

Cuadro 14: Registro en cuenta de control – INGEMMET	248
Cuadro 15: Preparación del Balance de prueba de las Cuentas por Cobrar – INGEMMET.	249
Cuadro 16: Revisión del Balance de prueba de cliente – INGEMMET	250
Cuadro 17: Ajuste de registros permanentes según resultados – INGEMMET	251
Cuadro 18: Protección de oficinas y dependencias – INGEMMET.	252
Cuadro 19: Autorización de desembolsos por funcionarios y/o comité de compras – INGEMMET	253
Cuadro 20: Manual de Calidad para la Aplicación de la Auditoría – IPEN	254
Cuadro 21: Procesos de Organización para la realización de la Auditoría - IPEN	255
Cuadro 22: Control de Documentos Externos e Internos para Aplicación del Planeamiento y Estrategias – IPEN	256
Cuadro 23: Verificación de documentos comparando fechas de Revisión en Auditorías – IPEN	257
Cuadro 24: Aplicación del Planeamiento y Estrategias de Auditoría – IPEN.	258
Cuadro 25: Aplicación del Planeamiento y Estrategias basada en Políticas de calidad – IPEN.	259
Cuadro 26: Recursos para el mejoramiento del Sistema de Gestión de Calidad a partir de la Auditoría – IPEN.	260
Cuadro 27: Recursos para aumentar la satisfacción del cliente a partir del Planeamiento y Estrategias de Auditoría – IPEN.	261
Cuadro 28: Aseguramiento de la Política de calidad - IPEN	262

Cuadro 29: Cumplimiento de objetivos y metas – IPEN	263
Cuadro 30: Independencia de las funciones del Departamento de Despacho - IPEN.	264
Cuadro 31: Aprobación y Revisión de los pedidos de los clientes – IPEN	265
Cuadro 32: Aprobación de órdenes de despacho – IPEN	266
Cuadro 33: Registro en cuenta de control – IPEN	267
Cuadro 34: Preparación del Balance de prueba de las Cuentas por Cobrar – IPEN.	268
Cuadro 35: Revisión del Balance de prueba de cliente – IPEN	269
Cuadro 36: Ajuste de registros permanentes según resultados – IPEN	270
Cuadro 37: Protección de oficinas y dependencias – IPEN.	271
Cuadro 38: Autorización de desembolsos por funcionarios y/o comité de compras – IPEN	272



## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1: Manual de Calidad para la Aplicación de la Auditoría – INGEMMET	235
Figura 2: Procesos de Organización para la realización de la Auditoría - INGEMMET	236
Figura 3: Control de Documentos Externos e Internos para Aplicación del Planeamiento y Estrategias – INGEMMET	237
Figura 4: Verificación de documentos comparando fechas de Revisión en Auditorías – INGEMMET	238
Figura 5: Aplicación del Planeamiento y Estrategias de Auditoría – INGEMMET.	239
Figura 6: Aplicación del Planeamiento y Estrategias basada en Políticas de calidad – INGEMMET.	240
Figura 7: Recursos para el mejoramiento del Sistema de Gestión de Calidad a partir de la Auditoría – INGEMMET.	241
Figura 8: Recursos para aumentar la satisfacción del cliente a partir del Planeamiento y Estrategias de Auditoría – INGEMMET.	242
Figura 9: Aseguramiento de la Política de calidad - INGEMMET	243
Figura 10: Cumplimiento de objetivos y metas – INGEMMET	244
Figura 11: Independencia de las funciones del Departamento de Despacho - INGEMMET.	245
Figura 12: Aprobación y Revisión de los pedidos de los clientes – INGEMMET	246

Figura 13: Aprobación de órdenes de despacho – INGEMMET	247
Figura 14: Registro en cuenta de control – INGEMMET	248
Figura 15: Preparación del Balance de prueba de las Cuentas por Cobrar – INGEMMET.	249
Figura 16: Revisión del Balance de prueba de cliente – INGEMMET	250
Figura 17: Ajuste de registros permanentes según resultados – INGEMMET	251
Figura 18: Protección de oficinas y dependencias – INGEMMET.	252
Figura 19: Autorización de desembolsos por funcionarios y/o comité de compras – INGEMMET	253
Figura 20: Manual de Calidad para la Aplicación de la Auditoría – IPEN	254
Figura 21: Procesos de Organización para la realización de la Auditoría - IPEN	255
Figura 22: Control de Documentos Externos e Internos para Aplicación del Planeamiento y Estrategias – IPEN	256
Figura 23: Verificación de documentos comparando fechas de Revisión en Auditorías – IPEN	257
Figura 24: Aplicación del Planeamiento y Estrategias de Auditoría – IPEN.	258
Figura 25: Aplicación del Planeamiento y Estrategias basada en Políticas de calidad – IPEN.	259
Figura 26: Recursos para el mejoramiento del Sistema de Gestión de Calidad a partir de la Auditoría – IPEN.	260
Figura 27: Recursos para aumentar la satisfacción del cliente a partir del Planeamiento y Estrategias de Auditoría – IPEN.	261

Figura 28: Aseguramiento de la Política de calidad - IPEN	262
Figura 29: Cumplimiento de objetivos y metas – IPEN	263
Figura 30: Independencia de las funciones del Departamento de Despacho - IPEN.	264
Figura 31: Aprobación y Revisión de los pedidos de los clientes – IPEN	265
Figura 32: Aprobación de órdenes de despacho – IPEN	266
Figura 33: Registro en cuenta de control – IPEN	267
Figura 34: Preparación del Balance de prueba de las Cuentas por Cobrar – IPEN.	268
Figura 35: Revisión del Balance de prueba de cliente – IPEN	269
Figura 36: Ajuste de registros permanentes según resultados – IPEN	270
Figura 37: Protección de oficinas y dependencias – IPEN	271
Figura 38: Autorización de desembolsos por funcionarios y/o comité de compras – IPEN	272

## LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXOS	293
ANEXO 1: Matriz de Consistencia	294
ANEXO 2: Encuesta	295
ANEXO 3: Presupuesto de Gastos y su Ejecución 2007	297
ANEXO 4: Presupuesto de Gastos y su Ejecución 2008	298
ANEXO 5: Presupuesto de Gastos y su Ejecución 2009	299
ANEXO 6: Presupuesto de Gastos y su Ejecución 2010	300
ANEXO 7: Presupuesto de Gastos y su Ejecución – Comparativo	301
ANEXO 8: Estado de Ejecución del presupuesto de ingresos y gastos INGEMMET.	302
ANEXO 9: Estado de Situación Financiera – INGEMMET 2005 – 2013	303
ANEXO 10: Estado de Gestión – INGEMMET 2005 – 2013	305
ANEXO 11: Organigrama – INGEMMET	307
ANEXO 12: Organigrama – IPEN	308

## **RESUMEN**

El objetivo de la presente investigación es el planeamiento y estrategias en la auditoría, que permitirá la eficacia en la evaluación de gestión de las instituciones públicas del sector energía y minas 2007-2013, con la finalidad de proponer mejoras en el desarrollo adecuado del planeamiento y estrategias a considerar para la ejecución del trabajo de la auditoría, que repercutirá en resultados eficientes en la ejecución, los cuales darán como resultado en la mejora de la Gestión, control de recursos y bienes públicos, la optimización de los recursos, toma de decisiones gerenciales y el cumplimiento de metas y objetivos institucionales.

La metodología para lograr los objetivos indicados y la verificación de la hipótesis fue mediante visitas, entrevistas y encuestas a los funcionarios de los Órganos de Control Institucional (OCI) de las instituciones públicas del sector energía y minas, recopilación de información y apropiada selección y resumen bibliográfico, así como documentos obtenidos de dichas instituciones.

El diseño de un enfoque del planeamiento en la auditoría contribuye a una mejora en la eficiencia de la planificación, considerando los lineamientos de política nacional para la formulación de los planes de control, en cada uno de los sistemas que forman parte del sistema nacional de control.

### **Palabras Claves**

Planeamiento, estrategias, evaluación, auditoría, eficiencia, eficacia, control, Ipen, Ingemmet.

## **ABSTRACT**

The objective of this research is the planning and strategies in the audit, which will allow effective management in the evaluation of public institutions 2007-2013 the energy and mining sector in order to suggest improvements to the proper planning and development strategies to consider for the implementation of audit work, which will result in efficient outcomes in the execution, which will result in improving the management, control of resources and public goods, optimizing resource management decisions and compliance with institutional goals and objectives.

The methodology to achieve the objectives set and the verification of the hypotheses were through visits, interviews and surveys with officials of the bodies of Institutional Control (OIC) of public institutions of energy and mining, information collection and proper selection sector and abstract literature and documents obtained from those institutions.

The design planning approach in auditing contributes to an improvement in the efficiency of planning, considering national policy guidelines for the development of control plans in each of the systems that are part of the national monitoring.

### **Keywords**

Planning, strategies, evaluation, audit, efficiency, effectiveness, control, IPEN Ingemmet.

## **RIASSUNTO**

L'obiettivo di questa ricerca è la progettazione e le strategie nella revisione contabile, che consentirà una gestione efficace nella valutazione delle istituzioni pubbliche 2007-2013 il settore energetico e minerario al fine di suggerire miglioramenti per la corretta pianificazione e lo sviluppo strategie da considerare per l'attuazione dei lavori di audit, che si tradurrà in risultati efficienti nell'esecuzione, che si tradurrà nel migliorare la gestione, il controllo delle risorse e dei beni pubblici, ottimizzando le decisioni di gestione delle risorse e la conformità con le finalità e gli obiettivi istituzionali.

La metodologia per raggiungere gli obiettivi fissati e la verifica delle ipotesi erano attraverso visite, interviste e sondaggi con i funzionari degli organi di controllo istituzionale (OIC) delle istituzioni pubbliche di energia e minerario, raccolta di informazioni e di settore una corretta selezione e astratto letteratura e documenti ottenuti da tali istituzioni.

L'approccio di pianificazione della progettazione in auditing contribuisce ad un miglioramento dell'efficienza della pianificazione, considerando le linee guida politiche nazionali per lo sviluppo di piani di controllo in ciascuno dei sistemi che fanno parte della nazionale di monitoraggio.

### **Parole chiave**

Pianificazione, strategie, valutazione, controllo, efficienza, efficacia, controllo, IPEN, INGEMMET.

## CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación titulado **“Planeamiento y Estrategias en la Auditoría en las Instituciones Públicas del sector energía y minas 2007-2013”**, se encuentra en la línea de investigación de auditoría, bajo el enfoque global multidisciplinario de las entidades gubernamentales del país y de las auditorías que se efectúan, caso el Instituto Geológico, Minero y Metalúrgico (INGEMMET) y el Instituto Peruano de Energía Nuclear (IPEN), con la finalidad de verificar el planeamiento y estrategias en la auditoría que permitirá la eficacia en la evaluación de la gestión en las Instituciones del sector energía y minas.

Las Instituciones del Sector Público de Energía y Minas, en la parte de minería tienen la función o misión de la obtención, almacenamiento, registro, procedimiento, administración y difusión eficiente en la información geocientífica y aquella relacionada a la geología básica, los recursos del subsuelo, los riesgos geológicos y el geo ambiente; encargado de conducir el procedimiento ordinario minero conforme a lo dispuesto por la Ley General de Minería y su reglamento, incluyendo la recepción de petitorios, el otorgamiento de concesiones mineras y su extinción según las causales fijados por la ley, ordenando y sistematizando la información geo referenciada mediante el catastro minero nacional, así como la administración y distribución del derecho de vigencia y penalidad.

Y en la parte de investigación de energía nuclear cumplen las funciones de normar, promover, supervisar y desarrollar la investigación, y las aplicaciones nucleares y afines, para mejorar la competitividad del país y la calidad de vida de la nación; generar y desarrollar conocimientos científicos y tecnológicos en áreas nucleares y afines para su transferencia a los sectores productivos, promover la oferta de productos y servicios tecnológicos especializados relacionados con la función promotora para satisfacer la demanda nacional e internacional de los sectores productivos



(industria, agricultura y minería) y de los sectores de servicios (salud y educación) y, regular, autorizar, controlar y fiscalizar el uso seguro y pacífico de las radiaciones ionizantes.

En las Instituciones Públicas del Sector Energía y Minas motivo del estudio, durante su ciclo de vida institucional no se ha efectuado planeamientos eficientes y estrategias relacionadas en las auditorías internas para su ejecución que permitan la eficacia en la evaluación de gestión para el logro y cumplimiento de objetivos.

La presente investigación se ha estructurado de acuerdo a la Resolución Directoral N° 080-EPG-2010, de fecha 14/05/2010, y directiva para el procedimiento de la elaboración de tesis para la obtención del grado académico de doctor en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos en el orden siguiente:

**Capítulo I:** Presenta la introducción del tema, que contiene la situación problemática, formulación del problema, la justificación teórica, justificación práctica, objetivos de la investigación, objetivo general y objetivos específicos.

**Capítulo II:** Marco Teórico, contiene el marco filosófico o epistemológico de la investigación, planeamiento y estrategias en la auditoría de gestión en las Instituciones Públicas del sector energía y minas, planeamiento y estrategias en la auditoría financiera en las Instituciones Pública, planeamiento y estrategias en las auditorías públicas del sector energía y minas, antecedentes de investigación, bases teóricas, planeamiento de la Auditoría según las normas internacionales, planeamiento de las auditorías en las instituciones públicas del sector energía y minas, según las normas de auditoría gubernamental (NAGU), planeamiento de auditorías según las normas generales de control gubernamental, marco conceptual, hipótesis de la investigación, general, específica, variables.

**Capítulo III:** Metodología, contiene: tipo y nivel de investigación, método y diseño de investigación, técnicas de recolección de datos, de procesamiento y análisis de la información, población y muestra, operacionalización de las variables.

**Capítulo IV:** Resultados y discusión, contiene: Análisis, interpretación y discusión de resultados, prueba de hipótesis, presentación de resultados. Conclusiones, Recomendaciones, Referencias Bibliográficas y Anexos.

### **1.1. Situación Problemática**

Las entidades públicas del sector de energía y minas tienen la necesidad de examinar la situación de su gestión mediante un manejo adecuado de control, para lo cual requieren además del control gerencial que las auditorías planifiquen eficientemente su trabajo, teniendo en cuenta estrategias adecuadas, los cuales repercutirán en la eficacia de la evaluación de la gestión en las Instituciones Públicas del sector energía y minas, Instituto Geológico y Metalúrgico y el Instituto Peruano de Energía Nuclear.

La Auditoría interna (OCI) y externa (sociedades de auditoría), inscritas y designadas por la Contraloría General de la República, no están planificando adecuadamente y desarrollando estrategias para su conducción, al igual que un enfoque apropiado sobre la oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría que se debe aplicar en las auditorías practicadas, no se le da importancia debida al planeamiento, lo cual permite identificar lo que debe hacerse durante una auditoría, por quien y cuando, y que estrategias considerar para una mayor eficiencia y eficacia en el desarrollo del planeamiento para la evaluación de la gestión en las Instituciones Públicas del Sector Energía y Minas.

El planeamiento de las auditorías practicadas adolece de una comprensión adecuada de los principios, normas, técnicas, y prácticas de la auditoría, lo cual influye significativamente en la evaluación de la gestión de las Entidades del Sector Energía y Minas.

Las exigencias de las instituciones públicas del sector energía y minas, dado su complejidad, exigen del planeamiento de la auditorías una mayor profundidad, así como una adecuada apreciación de los temas a evaluar con respecto a su misión y objetivos institucionales, a

continuación se detalla los problemas más relevantes de las Instituciones del Sector Energía y Minas.

- No se planea adecuadamente la auditoría y no se desarrolla la estrategia general para el examen.
- Los procedimientos de auditoría en general no se encuentran estandarizados y los que se utilizan se seleccionan debido a que tienen particular significación con los objetivos del trabajo.
- En las auditorías realizadas a las Instituciones del sector energía y minas, los auditores no están profundamente familiarizados con la entidad, la planeación adecuada incluye que el auditor adquiera la comprensión de la naturaleza operativa de las Instituciones del sector, su organización, ubicación de sus instalaciones a nivel nacional, las ventas por servicios prestados, la producción, su estructura financiera, las operaciones de compra y venta y otros asuntos que pudiera ser significativo en lo que se va a ubicar.
- Los auditores no conocen anticipadamente el grado de confianza que se tiene en el control interno de la Institución al no prever con antelación en el planeamiento de la auditoría.
- El nivel de conocimiento adquirido por los auditores es inferior al que posee la administración, pero debe ser lo suficiente como para permitir al auditor planear y llevar a cabo el examen de acuerdo con la norma de Auditoría Gubernamental.
- En el planeamiento de auditoría no se considera los papeles de trabajo de auditorías anteriores, ni se utiliza la experiencia de otros auditores que hayan efectuado auditorías anteriores en las instituciones del sector energía y minas.
- Los programas de auditoría no son flexibles y no se confeccionen de acuerdo con los objetivos trazados, que den respuesta a la comprobación de las tres E (Economía, Eficiencia y Eficacia).
- La planeación está parcialmente documentada el cual consiste en la descripción de procedimientos de auditoría a seguir en el desarrollo de la auditoría para lograr los objetivos del examen.

- En la etapa preliminar de la planeación siendo necesario no se modifica el procedimiento de auditoría según se adquiere información adicional durante el transcurso del trabajo.
- En el planeamiento el auditor no exige que se lleva a cabo ciertos procedimientos en su debida oportunidad, en especial contar con una exploración preliminar a tiempo para cumplir el programa de auditoría en cuestión.
- No se define la estrategia que se debe seguir en la auditoría que se va a llevar a cabo.
- El auditor al planear la auditoría interna no obtiene una comprensión de la importancia y complejidad de las actividades del sistema información automatizada establecida y la disponibilidad de datos para su uso.
- Esta comprensión incluye asuntos tales como: importancia y complejidad automatizada en cada operación importante, objeto de la auditoría interna, la importancia se refiere a las partidas más relevantes afectadas por el procesamiento automatizado.
- No se determina la importancia relativa de los temas que van a auditar y reevaluar la necesidad de personal de acuerdo con los elementos que se dispone.
- En el planeamiento no se confecciona el plan de trabajo individual de cada especialista, considerando como mínimo: nombre del especialista, definición de los temas y cada una de las tareas ejecutadas, fecha de inicio y terminación de cada tarea.
- Se realiza una inadecuada planeación como consecuencia de:
  - extensión de pruebas sin cumplir con los objetivos necesarios para realizar la auditoría ordenada.
  - No se desarrolla la estrategia general para el examen, incapacidad de crear o adoptar el programa de auditoría.
  - Insuficiencias y fallas en la exploración preliminar.
  - Falta de conocimiento pleno de la actividad a desarrollar.

- Poca experiencia en la aplicación del programa de auditoría ordenada.
- Falta de capacitación del personal de auditoría.

Los jefes del grupo de la auditoría no efectúan revisiones y monitoreos en las diferentes etapas de la planificación de trabajos que realizan los subordinados a fin de asesorar el trabajo y detectar fallas, insuficiencias y deficiencias a tiempo y antes de la terminación de la auditoría.

El planeamiento y estrategias en la auditorías en las instituciones públicas del sector energía y minas es importante debido a la mejora que repercutirá en las auditorías al observar y considerar en el planeamiento las mejoras a desarrollar y estrategias para lograr los objetivos en las auditorías, que trascenderá como resultado que la ejecución y el informe de las auditorías se desarrollen eficientemente, y con resultados que será en beneficio de las entidades del sector energía y minas – Instituto Geológico Minero y Metalúrgico (INGEMMET) y el Instituto Peruano de Energía Nuclear (IPEN).

El planeamiento y estrategias en la auditoría de las instituciones del sector de energía y minas es novedoso debido a que anteriormente no existió trabajo científico respecto al planeamiento y estrategias en las auditorías efectuadas, lo cual será de gran interés para los auditores internos de los órganos de control institucional cuando realizan auditorías financieras y de gestión, lo cual además será de gran viabilidad en la ejecución y el informe de auditoría y el cumplimiento de lo planeado, trascendiendo en beneficio e interés para las instituciones indicadas y otros organismos del estado.

Es por eso que nos hacemos la siguiente pregunta: ¿Cuál es el planeamiento y estrategias a desarrollar en la auditoría, para la

evaluación de gestión de las Instituciones Públicas del sector energía y minas, durante el período 2007 – 2013?.

## **1.2. Formulación del Problema**

### **1.2.1. Problema General**

¿Cómo el planeamiento y estrategias influyen en la auditoría en las Instituciones Públicas del Sector Energía y Minas?.

### **1.2.2. Problemas Específicos**

- a. ¿Cómo la planificación del Plan Anual de Control influye en el logro y cumplimiento de objetivos y metas en las Instituciones Públicas del Sector Energía y Minas?.
- b. ¿De qué manera la auditoria de gestión financiera influye en el Plan de auditoria en las Instituciones Públicas del Sector Energía y Minas?.
- c. ¿Cómo la organización y funciones influye en la ejecución de las técnicas y prácticas de auditoría en la Evaluación de la Gestión de las Instituciones Públicas del Sector Energía y Minas?.
- d. ¿Cómo los procedimientos de auditoria inciden en la supervisión de la auditoria en las instituciones públicas del sector Energía y Minas?.

## **1.3. Justificación teórica**

La ejecución de la presente investigación denominada “Planeamiento y Estrategias en la Auditoría en las Instituciones Públicas del Sector Energía y Minas 2007 - 2013, se justifican debido a su importancia en la auditoría, para la evaluación de la gestión y el cumplimiento de metas y objetivos institucionales del sector energía y

minas, este plan de investigación permitirá que el control de las actividades contables administrativas y financieras sea más eficiente y oportuna y sirva de base o guía para plantear como llevar a cabo una eficiente planificación y estrategias adecuadas en la auditoría en las instituciones públicas INGEMMET y el IPEN” que contribuya al fortalecimiento y cumplimiento de los objetivos y metas de los organismos indicados.

- El planeamiento y estrategias en la auditoría 2007 – 2013 motivo de la investigación ayudará a fomentar y fortalecer los conocimientos adquiridos, proporcionar modificaciones y sugerencias para el desarrollo de una eficaz y eficiente planificación de la auditoría en las Instituciones del Sector Energía y Minas.
- Por tal razón es necesario realizar una eficiencia planificación y adecuadas estrategias en la auditoría en las Instituciones Públicas del Sector Energía y Minas que permita disminuir los problemas de control ante la necesidad de conocer en que está fallando o que no se está cumpliendo, para evaluar si mantienen o no planes que le lleven cumplir sus metas y le permita medir y cuantificar los logros alcanzados en las instituciones públicas del sector energía y minas en un periodo de tiempo determinado.
- El planeamiento y estrategias en la auditoria en las Instituciones Públicas del Sector Energía y Minas, motivo de estudios permitirá que el control en las actividades contables, administrativas y financieras sea más eficiente y oportuna y sirva de base o guía para plantear como se debe llevar a cabo una correcta planificación y estrategias de auditoria en las Instituciones Públicas.
- El plan de investigación ayudará a fomentar y fortalecer los conocimientos adquiridos, proporcionar modificaciones y sugerencias, para el desarrollo de una eficiente y eficaz



planificación de auditoría en instituciones públicas del sector energía y minas, por lo tanto, se justifica ante esta necesidad la realización de la investigación, denominada Planeamiento y Estrategias en la auditoría en las Instituciones Públicas del Sector Energía y Minas 2007 – 2013.

#### **1.4. Justificación Práctica**

La realización del presente trabajo de investigación denominada Planeamiento y Estrategias de auditoría en las Instituciones Públicas del Sector Energía Minas 2007 – 2013, contribuirá a la mejora de la gestión, en la evaluación y control de los recursos de bienes y servicios, cumplimiento de objetivos y metas trazadas del Instituto Geológico, Minero y Metalúrgico y el Instituto Peruano de Energía Nuclear.

- Servirá como guía para la elaboración de los programas y procedimientos de auditoría, en las Instituciones Públicas del Sector Energía y Minas.
- Como guía y orientación metodológica a los auditores internos de los órganos de control institucional y auditores externos, al realizar auditorías a las Instituciones Públicas del Sector Energía y Minas, para cautelar los recursos que el Estado destina a las Instituciones.
- Para la gestión y control del cumplimiento de la misión institucional con los resultados del eficiente planeamiento y estrategias en la auditoría que ayudará a conocer las debilidades e irregularidades de los procesos y controles de las dos Entidades, Instituto Geológico, Minero y Metalúrgico, y el Instituto Peruano de Energía Nuclear, llevando a cabo las recomendaciones de la auditoría, en relación al planeamiento eficiente.
- La mejora de la gestión y el cumplimiento eficaz de los objetivos y metas trazados por las instituciones aludidas, retroalimentando a

la planificación estratégica en las distintas actividades de las dos instituciones en estudio.

- Mejora en la comprensión de la naturaleza operativa de las Instituciones del Sector Energía y Minas, organización, ubicación de sus instalaciones a nivel nacional, la venta por servicios prestados.
- Incremento de la producción en cuanto a los servicios que presta las Instituciones Públicas del Sector Energía y Minas.
- Mayor eficiencia en el planeamiento por parte de los auditores al llevar a cabo el examen de acuerdo con las normas de auditoría gubernamental.
- Mayor eficiencia para los auditores al considerar los papeles de trabajo de auditores anteriores, y la experiencia de otros auditores que hayan efectuado auditorías en las Instituciones del Sector Energía y Minas.
- Respuesta a la comprobación de las tres “E” (Economía, Eficiencia y Eficacia) al desarrollar en el planeamiento programas flexibles y confeccionándolo de acuerdo con los objetivos trazados.
- Cumplimiento con el programa de auditoría a llevarse a cabo los procedimientos de auditoría en su debida oportunidad, en especial al contar con una exploración preliminar a tiempo.
- Mejora de la gestión al definirse estrategias adecuadas que deben seguirse en el planeamiento de la auditoría.
- El auditor al planear la auditoría interna, obtiene una comprensión de la importancia y complejidad de las actividades del sistema de información automatizada establecido y la disponibilidad de datos para su uso.
- Comprensión de la importancia y complejidad automatizada en cada operación importante objeto de la auditoría interna, teniendo en cuenta que la importancia se refiere a las partidas más relevantes afectadas por el procesamiento automatizado.

- La inclusión en el planeamiento de la auditoría en los órganos de línea como: la Dirección de Hidrocarburos, Minería Metálica, Recursos Minerales y Energéticos, Programa Nacional de Geológica Ambiental y Riesgo, Asistencia Técnica, Laboratorio, Concesiones Mineras, etc., Beneficiará al Instituto Geológico Minero al contar con información veraz y confiable, y a los usuarios mineros que requieran información.
- La inclusión en el planeamiento de la auditoría a la gestión del Instituto Peruano de Energía Nuclear – IPEN, institución pública del sector energía y minas, respecto a su misión y las funciones del IPEN tales como normar, promover, supervisar y desarrollar de la investigación y las aplicaciones nucleares y afines. Beneficiarán al país, para mejorar la competitividad y la calidad de vida de la nación, generar y desarrollar conocimiento científico y tecnológico en el área nuclear para la transferencia al área productiva y tecnológico.
- La consideración en el planeamiento de la auditoría a los procesos, actividades, controles internos de los órganos operativos (Dirección de Investigación y Desarrollo de Producción, servicios, transferencia tecnológica) del Instituto Peruano de Energía Nuclear, cuyo estudio es conveniente debido a que beneficiarán a la propia institución y al país.
- En el objeto social con el resultado de una eficiente planeación de auditoría en las Instituciones Públicas del Sector Energía y Minas, contribuirá al uso eficiente y económico y transparente de los recursos y bienes, la mejora de calidad del servicio que prestan a la comunidad de las actividades mineras y geológicas, y transferencia tecnológica.
- En lo económico contribuirá al ahorro de servicios, mejora en la gestión y uso eficiente, honesto y transparente de los recursos y bienes de las Instituciones Públicas del Sector Energía y Minas.

Por lo tanto se justifica ante esta necesidad la investigación de este trabajo de investigación.

## **1.5. Objetivos de la Investigación**

### **1.5.1. Objetivo General**

Determinar como el planeamiento y estrategias influyen en la auditoría en las Instituciones Públicas del Sector Energía y Minas.

### **1.5.2. Objetivos Específicos**

- a.** Determinar cómo la planificación del Plan Anual de Control influirán en el logro y cumplimiento de objetivos y metas en las Instituciones Públicas del Sector Energía y Minas.
- b.** Determinar que qué manera la auditoria de gestión financiera influye en el Plan de auditoria en las Instituciones Públicas del Sector Energía y Minas
- c.** Verificar como la organización y funciones influye en la ejecución de las técnicas y prácticas de auditoría en la Evaluación de la Gestión de las Instituciones Públicas del Sector Energía y Minas.
- d.** Determinar cómo los procedimientos de auditoria inciden en la supervisión de la auditoria en las Instituciones Públicas del Sector Energía y Minas.

## **CAPITULO 2: MARCO TEORICO**

### **2.1. Marco Filosófico o Epistemológico de la investigación.**

#### **La ética en la auditoria.**

La ética de una persona se puede de una u otra forma vincular con la ética de la institución, además se debe tomar en cuenta los valores de los individuos y de las organizaciones, ya que son estos los que influyen de manera significativa en la capacidad para desarrollarse con eficiencia. Por otra parte, es importante mencionar que se puede presentar una relación directa entre la ética y la auditoria de las organizaciones. Uno de los factores clave dentro de la auditoria es la reputación, la confianza y el ambiente de control que exista dentro de las instituciones, ya que son los cimientos que hace posible una relación laboral satisfactoria, pues si se cumple con estos se genera un ambiente de trabajo sano, donde las personas puedan hablar sobre sus inquietudes, evitando de esta forma los conflictos y problemas que dañan al negocio.

El derecho que tiene un Contador de ejercer su profesión libremente, lo obliga a acatar el Código de Ética profesional y al mismo tiempo debe vigilar la adopción y cumplimiento de los códigos de ética y la conducta que la administración de las entidades han establecido para su personal, como parte significativa del control interno.

Es por tal razón que Arens, Elder, Beasley (2007), plantean que: La razón fundamental para mostrar un alto nivel de conducta profesional por parte de cualquier profesión es la necesidad de que el servicio que preste cuente con la confianza pública, sin importar el individuo que lo proporcione. Para el Contador Público es esencial que sus clientes y los usuarios externos de los estados financieros tengan confianza en la

calidad de su auditoría y otros servicios. Si los usuarios de los servicios no tienen confianza en los médicos, jueces, contadores públicos, se reduce la capacidad de estos profesionales para servir de manera eficaz a sus clientes y al público. (p.78)

En el mismo orden de ideas, un Contador que ejerza su función de forma viciada o incorrecta puede ser fatal para una organización, debido que el mal manejo de los recursos puede llevar a las instituciones a enfrentar circunstancias difíciles. Cuando se hacen estudios a fondo de casos de fraude donde los contadores se han visto involucrados se pueden concluir que si el contador se hubiera llevado o guiado por la ética esto no hubiera ocurrido.

Cuando se lleva un sistema de control interno, es de vital importancia que el contador lo realice de forma moral y correcta, por ejemplo, si en una organización un contador maneja un departamento de inventario y su manejo es viciado esto puede llevar a la organización a enfrentar dificultades con sus proveedores o compradores, así como también a enfrentar una crisis financiera.

La ética profesional es compendio de normas morales y de cómo se aplican a la vida de los profesionales dentro o fuera de una organización. La ética dentro de las empresas no solo comprende principios y valores morales sino un comportamiento dentro de la organización, no está sujeto sólo a lo que se debe hacer, sino también a los procedimientos que se deben llevar a cabo. La preocupación de las empresas sobre ética es un elemento relativamente nuevo que da origen a muchas interrogantes.

La ética juega un papel de suma importancia dentro de la sociedad en especial en la auditoría, ya que la información que se produce servirá para tomar decisiones que trazan y afectan la vida de las instituciones. Si una institución conoce y ejecuta los procesos de auditoría de la mano con la ética los procedimientos son más confiables.

Todos los profesionales tienen un sistema o código de ética que les indican los parámetros de cómo deben ejercer sus funciones, cuales son los procedimientos correctos e incorrectos dentro del ejercicio de la profesión; en el caso del Contador, el cual ejerce una actividad fundamental dentro de muchas organizaciones, debe tener bien presente y conocer claramente sus funciones y como debe desempeñarlas, pues cuando se habla de auditoría se habla del monitoreo de ciertos procesos por parte del Contador Público tanto en su ejercicio bajo dependencia como en su libre ejercicio.

La conducta del Contador Público tanto en su carácter independiente, como su ejercicio bajo dependencia en una entidad ejerciendo funciones administrativas y/o contables, desempeña un papel preponderante en sus respectivas actuaciones, funciones y actividades, ya que para esto se requiere de calidad, con el objeto que se confirme que se ha cumplido con las condiciones éticas de conducta profesional y académicas.

Las Normas y Procedimientos de Auditoría señalan como medida para prevención del fraude dentro de una organización, el establecimiento de bases normativas en la conducta que debe adoptar la entidad en su estructura interna, incluyéndolo dentro de los manuales de políticas y procedimientos que permita señalar aspectos del comportamiento honesto y eficiente tanto del personal directivo como operativo, lo que se traduce en una responsabilidad para la administración la fijación obligatoria de códigos de ética del personal.

Dentro de los procedimientos de auditoría que realiza el Contador se debe llevar a cabo un estudio y evaluación del control interno de la entidad, verificando el cumplimiento por parte del personal de lo señalado en los manuales respectivos sobre el comportamiento, conducta y ética empresarial, así como la existencia de comunicaciones internas sobre las violaciones o no del código de ética. Otros aspectos que son evaluados por el Contador Público se refiere a la existencia de un ambiente positivo de trabajo, reflejada en una evaluación continua del personal de la entidad sobre su comportamiento moral, minimizando la posibilidad de contratar o promover a personas con bajos niveles de honestidad, finalmente la existencia de entrenamientos al personal con el fin de informarlo sobre el compromiso, las responsabilidades y el cumplimiento de los código de conducta de la organización.

Es importante dejar claro, que a medida que crecen las organizaciones, incrementa su nivel de riesgo, competitividad y productividad. Teniendo en cuenta los cambios que hemos sufrido tanto legales como políticos en los últimos años, los cuales han afectado en el pensamiento de las organizaciones, debido a que gracias a estos cambios se está exigiendo un mayor control dentro de las entidades, lo cual obliga a un mayor monitoreo, en algunos casos a través de la realización de las auditorías, traducándose esto en un proceso de control interno más eficiente y eficaz.

### **Marco normativo de la ética en la auditoria.**

La tarea de auditoría interna es desarrollada en diversos medios y dentro de organizaciones que varían en su propósito, tamaño y estructura. Además, las leyes y reglas dentro de varios países difieren de uno a otro. Particularmente, los auditores del sector público se desempeñan dentro de estructuras organizacionales que son tan complejas y variadas



como las muchas formas de gobierno que actualmente existen en todo el mundo.

Las Normas Internacionales de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (ISSAI, por sus siglas en inglés) y las Normas Internacionales para la Práctica Profesional de Auditorías Internas (normas) del Instituto de Auditores Internos (IIA, por sus siglas en inglés), presentan términos generales que les permiten ser adoptadas en los diferentes contextos nacionales con el entendimiento que su aplicación se regirá en el sentido de que la actividad de auditoría interna llevará a cabo sus responsabilidades y estará en línea con las leyes y regulaciones aplicables. Las Normas de la IIA son universales y están creadas para ser aplicadas a todos aquellos profesionales dedicados a la auditoría interna.

La auditoría interna se ha convertido en un factor de la nueva era de rendición de cuentas y control. La forma en la que las entidades del sector público mantienen el control interno, y la forma en la que éstas deben rendir cuentas ha evolucionado, requiriéndose mayor transparencia y una mejor rendición de cuentas por parte de estas organizaciones que gastan los fondos de los contribuyentes e inversionistas. Esta tendencia ha impactado significativamente en la forma en la que la gerencia instrumenta, monitorea y reporta sobre el control interno.

A pesar de que los auditores internos pueden ser una fuente valiosa de asesoría sobre control interno, no deberá fungir como sustituto de un sistema de control interno sólido. Un sistema de control interno representa la primera línea de respuesta para afrontar riesgos.

El papel de la auditoría interna ha evolucionado, de un procedimiento administrativo enfocado al cumplimiento, hacia un elemento importante de buen gobierno.

Las Normas y el Código de Ética del IIA reconocen la importancia de los auditores internos al mantener su independencia y objetividad cuando llevan a cabo sus labores, independientemente de que si estos llevan a cabo las auditorías en el sector público o en el privado. Además, las Normas del IIA abogan por un sólido sistema de control vigilado por una actividad de auditoría dotada de fondos suficientes como una característica fundamental de buen gobierno. En el sector público, un sólido sistema de buen gobierno es esencial para asegurar una adecuada prestación de servicios al público en general.

Tanto para las EFS, como para los auditores internos, la necesidad de independencia y objetividad en los procesos de auditoría es esencial. La independencia de los auditores internos y su objetividad son un factor importante para lograr la coordinación y cooperación entre las EFS y los auditores internos (INTOSAI GOV 9150), incluyendo la determinación de que si, y en qué medida, las EFS pueden utilizar el trabajo de los auditores internos (ISSAI 1610, ISA 610/9). Es este sentido, es crítico que las actividades de auditoría interna en el sector público estén configuradas y posicionadas apropiadamente dentro de la organización.

### **El papel de la auditoría interna**

El IIA define a la auditoría interna como una actividad independiente, objetiva y consultiva diseñada para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. La auditoría interna ayuda a una organización a cumplir con sus objetivos ofreciendo un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia en los procesos de gestión del riesgo, de control y de gobernabilidad.

La auditoría interna puede analizar las fortalezas y debilidades del control interno de una organización, considerando su gobernabilidad, cultura organizacional y las amenazas relacionadas y oportunidades

para el mejoramiento, las cuales pueden determinar si la organización es capaz de lograr sus objetivos. Este análisis evalúa si la gestión del riesgo es capaz de identificarlos y si implementa mecanismos de control para la administración de recursos públicos de forma eficiente y efectiva.

La auditoría interna trabaja con aquellos encargados del buen gobierno<sup>1</sup>, tales como el consejo, comité de auditoría, direcciones de alto nivel o, en su caso, con una entidad externa de vigilancia, con el fin de asegurar el buen diseño y la implementación de sistemas adecuados de control interno. Como tal, la auditoría interna puede ofrecer asistencia relacionada con el cumplimiento de metas y objetivos, el fortalecimiento de controles, y el mejoramiento de la eficiencia y eficacia de las operaciones y su cumplimiento con las autoridades. Es importante poner en claro que mientras la auditoría interna puede ofrecer asistencia sobre control interno, no deberá llevar a cabo tareas operacionales o de gestión.

### **Auditoría interna en el Sector Público**

Como ocurre con todos los auditores internos, aquellos del sector público son llamados para ayudar a las organizaciones en la mejora de sus operaciones. La función de la auditoría interna en el sector público es un elemento fundamental de buen gobierno en el sector público. La mayoría de los auditores internos del sector público desempeñan, además, un papel dentro de sus entidades de rendición de cuentas al público como parte del proceso de verificación de cuentas.

La diversidad de la naturaleza del sector público resalta la importancia y el valor de un entendimiento común de la independencia como elemento fundamental de la credibilidad para cualquier auditor. Como los auditores internos son una parte integral de la organización, la búsqueda y el mantener la independencia es un reto aún mayor.

---

<sup>1</sup> Aquellos encargados del buen gobierno: cf ISSAI 1260

La función de auditoría interna puede ser organizada y desarrollada a varios niveles dentro de una entidad, o dentro de un marco de trabajo más amplio que cubra una serie de entidades similares. Los mismos principios y reglas aplican a esos distintos niveles de organización de auditoría interna.

### **Definición de independencia y objetividad**

Independencia se podría definir, en un aspecto general, como la libertad de dependencia, influencia o control, por parte de otra persona, organización o Estado. Los auditores internos trabajan e informan principalmente a la entidad auditada. Para los auditores internos, la independencia es la libertad de condiciones que pudiese menguar la adecuada actividad de auditoría interna, o afectar la actuación del jefe ejecutivo de auditoría (JEA)<sup>2</sup> para llevar a cabo sus responsabilidades de auditoría interna de manera imparcial. La independencia permite a los auditores internos pronunciarse con juicios de imparcialidad necesarios para el buen desarrollo de sus obligaciones.

La Objetividad es definida en las Normas del IIA como una actitud mental imparcial que permite a los auditores internos cumplir con sus compromisos de tal forma que tengan una fuerte creencia en la honestidad de su trabajo final y que la calidad de éste no se vea comprometida de ninguna manera.

Las Normas del IIA también establecen que la objetividad requiere que los auditores internos no subordinen su juicio sobre cuestiones de auditoría con otros. Algunas amenazas a la objetividad, tales como posibles conflictos de intereses, deben ser gestionados en la individualidad del auditor y a niveles de compromiso, funcionalidad y organizacional, y deben ser divulgadas cuando sea necesario.

---

<sup>2</sup> CAE: Chief Audit Executive (por sus siglas en inglés).

**Importancia de la independencia y la objetividad.**

Cualquiera que sea la forma de gobierno, la necesidad de independencia y objetividad en la auditoría es vital (ISSAI 200/2.3.). La independencia y la objetividad son vitales para asegurar que las partes interesadas vean el trabajo de auditoría desarrollado y sus resultados, como creíbles, reales e imparciales.

La naturaleza de la auditoría interna y el rol de ofrecer información precisa e imparcial sobre el uso de los recursos públicos y los servicios prestados requiere que la actividad de auditoría sea desarrollada sin restricciones –libre de interferencias o presiones de la organización que está siendo objeto de revisión o de un área que se encuentre bajo una auditoría.

El desempeño de una buena relación laboral con la administración y el personal a cualquier nivel dentro de la organización es fundamental para la eficacia de la función de auditoría interna. El conocimiento de las actividades de auditoría interna y la comprensión en la organización ayudará a construir relaciones efectivas, asimismo, ayudará a evaluar y mejorar la eficacia en la gestión de los riesgos, el control interno y los procesos de buen gobierno. Lo ideal y lo más apropiado sería que los empleados de la organización llevaran sus dudas, información y aspectos importantes a la atención de la actividad de auditoría interna. Además, una actividad de auditoría efectiva y bien conducida será requerida por la calidad en sus servicios, información y lineamientos.

Al proporcionar evaluaciones objetivas e imparciales sobre si las operaciones del sector público y sus recursos fueron gestionados de manera eficaz y responsable para lograr los resultados esperados, el auditor puede ayudar a la organización del sector público a lograr una

buena e íntegra rendición de cuentas, a mejorar las operaciones y a inspirar confianza entre los ciudadanos y las partes interesadas.

### **Criterios de independencia y objetividad**

La ISSAI 1610 tiene por objeto evaluar si el entorno en el que opera la auditoría interna permite que el auditor interno sea lo suficientemente autónomo y objetivo en la medida en que el auditor externo pueda usar el trabajo del auditor interno. Esto equivale a la evaluación de la independencia de la auditoría interna dentro de la INTOSAI GOV 9140.

Además de los criterios establecidos en el ISA 610, el ISSAI 1610 ofrece ciertos criterios para evaluar la objetividad de la función de auditoría interna en el sector público. La función de auditoría interna:

- Es establecida por ley o norma;
- Rinde cuentas a la alta dirección; por ejemplo: el titular o titular adjunto de la entidad de gobierno, y/o aquellos dotados de poder de mando;
- Informa los resultados de auditoría tanto a los niveles de alta dirección; por ejemplo: el titular o titular adjunto de la entidad de gobierno, y/o aquellos dotados de cargos de mando;
- Está ubicada organizacionalmente fuera del personal y de la función administrativa de la unidad que se encuentre bajo un proceso de auditoría;
- Está lo suficientemente alejada de presiones políticas para llevar a cabo auditorías e informes de resultados, opiniones, y conclusiones objetivas, sin temor a represalias políticas;
- No permite al personal de auditoría interna auditar operaciones por las cuales han sido previamente responsables, evitando así cualquier conflicto de intereses; y
- Tiene acceso a aquellos dotados de poder de mando.

Además, los criterios para evaluar la independencia de la función de auditoría interna en el sector público pueden incluir:

Responsabilidades claras y formalmente definidas, y autoridades de auditoría interna en una carta de auditoría;

- Segregación funcional y personal de la auditoría interna de las responsabilidades para la gestión de tareas y decisiones (ej. como jefes de grupos de trabajo operacionales en proyectos de reforma administrativa);
- Adecuada libertad para los Jefes de Control Institucional (OCI) para establecer planes de auditoría;
- Pago y nivel jerárquico adecuado dentro de la escala de salario, de acuerdo a la responsabilidad y la magnitud de la auditoría interna; y
- Implicación y participación del Jefe del Órgano de Control Institucional (OCI) en la contratación del personal de auditoría.

Además, las Normas del IIA y Normas de Auditoría Gubernamental (NAGU), como lo dictan las prácticas de conducción, que la actividad de auditoría interna sea independiente, y que los auditores internos sean objetivos en el desempeño de su trabajo. Para lograr el grado de independencia necesario para llevar a cabo de forma eficiente las responsabilidades de la actividad de auditoría interna, el jefe del Órgano de Control Institucional (OCI) tendrá acceso directo e irrestricto a aquellos dotados de poder de mando. La independencia es alcanzada a través del estatus organizacional y la objetividad (IPPF 1100-1130 Independencia y Objetividad).

Bajo las Normas del IIA, el jefe del órgano de control institucional (OCI) deberá informar a un cierto nivel dentro de la organización que permita que la actividad de auditoría interna cumpla cabalmente con sus responsabilidades. El JEA deberá confirmar a aquellos dotados de poder de mando, al menos de forma anual, la independencia organizacional de

la actividad de auditoría interna. De acuerdo con el Consejo para la Práctica 1111-1, del IIA, el OCI deberá comunicar e interactuar directamente con el Consejo. La comunicación directa se presenta cuando el OCI regularmente asiste y participa en las reuniones de consejo relacionadas con las facultades de vigilancia de éste para la auditoría, informe financiero, gobernabilidad organizacional y control. La comunicación y la interacción se produce también cuando el JEA se reúne con el consejo, por lo menos una vez al año. La actividad de auditoría interna debe estar libre de interferencias para determinar el alcance de la auditoría interna, el desempeño del trabajo, y la comunicación de los resultados.

### **Cuestiones relacionadas con la independencia y la objetividad**

Un auditor interno ocupa una única posición dentro de una organización. El auditor es contratado por la organización, pero también se espera que revise la forma en la que se conducen las operaciones. Esto tiene el potencial para crear una tensión significativa ya que la independencia del auditor interno es necesaria para evaluar objetivamente las acciones de la administración.

El conocimiento a fondo de la auditoría interna y el entendimiento de las condiciones operacionales de la entidad auditada pueden agregar un valor significativo a la organización. Sin embargo, pudiera verse obstaculizado en la defensa de la confianza pública si las medidas para proteger la independencia no han sido desarrolladas, implementadas y mantenidas. Estas medidas incluyen disposiciones para garantizar que la actividad de auditoría interna esté facultada para informar aspectos significativos a aquellos dotados de poder de mando; que esté apoyada por una gestión formal y práctica; y que cuente con los suficientes recursos para el efectivo desempeño de sus funciones.



La apariencia o percepción de una ausencia de independencia y objetividad pudiera ser tan dañina como si aquella fuera real. Si los auditores internos están involucrados en el desarrollo de controles de sistemas de control interno, pudiera llegar a ser difícil mantener la apariencia de independencia durante la auditoría de estos sistemas.

### **Modos de Lograr la independencia y objetividad.**

Claramente, la independencia y la objetividad son elementos clave de una actividad de auditoría interna en el sector público. Para cumplir con los criterios de independencia y objetividad previamente mencionados, se han considerado una serie de medidas, como las que se recomiendan a continuación:

#### **- Una Colocación Apropiaada y un Estatus Organizacional**

La habilidad para alcanzar la independencia en la actividad de auditoría interna y su objetividad depende en gran parte de una apropiada ubicación y/o un estatus organizacional de la actividad de auditoría interna dentro de la organización.

El estatus organizacional de la actividad de auditoría interna deberá ser bastante para permitir el cumplimiento de sus actividades tal y como están definidas en la carta de auditoría. La actividad de auditoría deberá ser posicionada de tal forma que se pueda obtener la cooperación tanto de la gerencia como del personal del programa o de la entidad que está siendo auditada, y que se tenga libre e irrestricto acceso a todas sus funciones, expedientes, propiedades y personal, incluyendo aquellos dotados de poder de mando.

El Jefe del Órgano de Control Institucional (OCI) deberá tener el mismo rango que un director de alto nivel de la organización. Para evitar posibles

conflictos de interés, el JEA deberá informar a un nivel dentro de la organización que le permita llevar a cabo su actividad de auditoría de manera eficaz.

El Jefe del OCI deberá tener comunicación directa con aquellos dotados de poder de mando. Esta comunicación reforzará el estatus organizacional de auditoría interna, permitirá el apoyo total y un acceso libre a los documentos, personal, propiedad y bienes; y permitirá garantizar que no exista impedimento alguno hacia una plena independencia. Lo anterior permitirá ofrecer autoridad suficiente para asegurar una cobertura más amplia de auditoría, un examen adecuado de las comunicaciones, así como el empleo de acciones y recomendaciones apropiadas.

#### **- Relación de Informes**

Bajo las Normas de la Auditoría Gubernamental (NAGU) deberá informar a un cierto nivel dentro de la organización que permita a la actividad de auditoría interna cumplir completamente con sus responsabilidades.

El Jefe del OCI deberá informar a la dirección ejecutiva para que le sea otorgada asistencia en el establecimiento de una interfaz de dirección, apoyo y de administración; y para aquellos dotados de poder de mando, una interfaz de dirección estratégica, rendición de cuentas y de refuerzo. Los encargados de mando (p. ej., el comité de auditoría), deberán salvaguardar la independencia a través de la aprobación del estatuto de auditoría interna y, cuando fuera apropiado, del mandato.

Las Normas de Auditoría Gubernamental (NAGU) requieren, tal como lo recomiendan otros lineamientos, para mantener la independencia de la actividad de auditoría, que el personal reporte al OCI, quien a su vez

reportará, administrativamente, al jefe institucional o su equivalente; y funcionalmente, a aquellos dotados de poder de mando.

### **- Competencia**

El Código de Ética del IIA requiere, tal como lo dictan las prácticas conducentes, que los auditores participen en aquellos servicios para los cuales tengan el conocimiento, habilidades y experiencia requerida; que desarrollen actividades de conformidad con las Normas; y que mejoren continuamente sus habilidades y efectividad.

Las Normas requieren que los auditores y la actividad de auditoría posean o desarrollen, de manera colectiva, conocimientos, habilidades, y otras competencias necesarias para el desempeño de sus responsabilidades. Un grupo competente y profesional de auditoría, en particular aquellos que se adhieran a las Normas, pueden ayudar a garantizar el éxito en la actividad de auditoría.

#### **2.1.1. Planeamiento y Estrategias en la Auditoría de Gestión en las Instituciones Públicas del Sector Energía y Minas.**

El planeamiento de la Auditoría en las Instituciones Públicas de refiere a la determinación de los objetivos y alcance de la auditoría el tiempo que requiere, los criterios, la metodología a aplicarse y la definición de los recursos que se consideran necesarios para garantizar que el examen cubra las actividades más importantes de la entidad, los sistemas y sus correspondientes controles generales.

El planeamiento garantiza que el resultado de la auditoría satisfaga sus objetivos y tenga efectos productivos. Su realización cuidadosa reviste especial importancia cuando se evalúa la efectividad, eficiencia y economía en las entidades, dado que los procedimientos que se aplican son complejos y variados. Por ello, este proceso pretende establecer un

adecuado equilibrio entre los objetivos y alcance de la auditoría, el tiempo disponible para ejecutarla y, el número de horas que debe trabajar el personal profesional para lograr un nivel óptimo en el uso de los recursos destinados para la auditoría.

La fase de planeamiento de la auditoría de Gestión comprende dos (2) etapas: Revisión General y Revisión Estratégica.

## **ETAPAS DE LA FASE DE PLANEAMIENTO**

### **Revisión General**

- Conocimiento inicial de la entidad a examinar.
- Análisis preliminar de la entidad.
- Formulación del plan de revisión estratégica.

### **Revisión Estratégica**

- Ejecución del plan
- Aplicación de pruebas preliminares e identificación de criterios de auditoría.
- Identificación de los asuntos más importantes.
- Formulación del reporte de revisión estratégica.

## **Preparación del Plan de Auditoría**

### **La Revisión General**

Se inicia con la obtención de información sobre la entidad a examinar. El equipo de auditoría debe adquirir un adecuado conocimiento de las actividades y operaciones de la entidad, identificando aspectos tales como fines, objetivos y metas, recursos asignados, sistemas y controles gerenciales clave. Para ello el auditor debe revisar elementos diversos tales como: Leyes y Reglamentos aplicables, publicaciones de la entidad sobre el desarrollo de sus actividades, normas de administración financiera, información sobre

seguimiento de medidas correctivas derivadas de informes anteriores; documentos sobre la entidad en el archivo permanente, del órgano de auditoría interna de la Institución.

### **La Revisión Estratégica**

Enfatiza el conocimiento y comprensión de la entidad a examinar, mediante la recopilación de información y observación de la forma como llevar a cabo sus operaciones. Esta tarea implica el análisis preliminar en la propia entidad sobre diversos asuntos: ambiente de control interno, factores externos e internos; áreas generales de revisión y fuentes de criterio de auditoría.<sup>3</sup>

Las etapas de revisión general y revisión estratégica forman parte de la fase de planeamiento de la auditoría de gestión y, son obligatorios para los equipos de auditoría de gestión en caso de los órganos de control institucional de las entidades del sector público la fase de planeamiento de los exámenes que programe debe desarrollarse de acuerdo con cada circunstancia en particular.

La fase de planeamiento en la auditoría de gestión diseñada para promover ahorros en el presupuesto de tiempo programado por el órgano auditor, por cuanto permite con un número reducido de personal altamente calificado, identificar los asuntos más importantes de la entidad.

### **Programación de la Auditoría de Gestión.**

El planeamiento se inicia cuando la entidad es seleccionada, al estar previsto el examen en el Plan Anual de Control (PAC).

Para la selección de la entidad a auditar puede adoptarse varios enfoques, dentro de los cuales pueden considerarse las características

---

<sup>3</sup> Manual de Auditoría Gubernamental – Contraloría General de la República.

peculiares de la entidad, su ambiente y política general adoptado por la Contraloría General de la República.

Los enfoques que pueden utilizarse para la selección de una entidad son:

- Consideración de los problemas y debilidades conocidas e identificación de áreas importantes no auditadas anteriormente.

### **Revisión de Informes de otros auditores**

Los informes elaborados, tanto por los órganos de auditoría interna o sociedades de auditoría independiente representan una fuente adecuada, para la identificación de problemas potenciales en las entidades.

### **Comprensión del encargo**

Al recibir el encargo de examinar una entidad, el auditor debe orientar sus actividades hacia el conocimiento de la organización y el medio ambiente en el cual desarrolla sus actividades.

### **Conocimiento Inicial de la Entidad a examinar**

Implica el diseño de una estrategia general para entender la forma en que se conducen sus actividades y operaciones, con el objeto de evaluar la importancia de los objetivos de auditoría probables y la factibilidad de lograrlos, durante la etapa de revisión general deben obtenerse información sobre: los fines, objetivos y metas, los recursos presupuestales autorizados, los sistemas y controles gerenciales, la importancia de la auditoría anteriores, fuentes de información provenientes del órgano de control institucional.

**Fines, objetivos y metas**

Los fines representan el resultado o efecto que se desea alcanzar, los cuales pueden existir sin haber sido expresados en forma concreta. Las leyes de creación u otras normas legales definen en el sector público la autoridad y/o mandato de la entidad, no obstante, se espera que la alta administración fije los objetivos.

**Recursos autorizados**

Están referidas a la asignación de fondos autorizados para la entidad, para el cumplimiento de sus fines, siendo estos: Autorizaciones presupuestales.

**Sistemas y Controles Gerenciales**

Incluyen controles para asegurar el logro de los resultados o beneficios previstos, por cuanto estos tienen impacto en su desempeño y en las operaciones.

Los controles gerenciales constituyen los medios a través de los cuales, la administración se asegura que el sistema es efectivo, y manejado en función de los criterios de eficiencia, y economía y en armonía con las leyes y reglamentos vigentes.

**Importancia de la Auditoría y necesidades de los usuarios del informe.**

La importancia es un asunto que guarda relación con los objetivos de la auditoría y los usuarios potenciales del informe. Las consideraciones sobre cantidad y calidad representan factores claves para identificar su importancia como factores relativos a la calidad pueden identificarse:

- Exposición pública y sensibilidad del programa o actividad a examinar.
- Programa o actividad a examinar de reciente inicio o cambios que haya sufrido en sus condiciones de operaciones.
- Información capaz de facilitar la rendición de cuentas de la gestión (responsabilidad) y la toma de decisiones.
- Alcance del examen a practicar.

### **Seguimiento de medidas correctivas de la auditoría anteriores.**

Los informes de auditoría anteriores constituyen una fuente de consulta importante dentro del planeamiento de la auditoría de gestión.

El seguimiento de medidas correctivas sobre tales documentos suministran reportes de progreso sobre las acciones adoptadas por la administración y su actitud frente a las recomendaciones de los auditores.

### **Información proveniente del órgano de control institucional (OCI)**

La información proveniente del órgano de control institucional emitido por los auditores internos de la entidad o informes de auditoría emitidos por auditores externos apoyan efectivamente a las tareas de planeamiento, eliminándose con ello la posibilidad de duplicar esfuerzos.<sup>4</sup>

La obtención de información debe comprender:

- Asuntos importantes incluidos en informe de auditorías anteriores.
- Áreas importantes examinados por el OCI.
- Oportunidad en la adopción de medidas correctivas.
- Recomendaciones importantes pendientes de implementar por la entidad.

---

<sup>4</sup> Manual de Auditoría Gubernamental – “MAGU” Contraloría General de la República.



## Fuentes de información para el planeamiento

Otra fuente importante de información para la etapa de planeamiento es el archivo permanente de la entidad. El auditor debe obtener y documentar los aspectos siguientes de la entidad por auditar:

- **Leyes y regulaciones aplicables:** Ley de creación y reglamento, Ley anual de presupuesto y directivas aplicables, presupuesto autorizado y otras normas que afecten la operatividad de la entidad.
- **Planeamiento:** Plan operativo institucional, informes de evaluación anual, memoria anual, y otros documentos relativos al planeamiento institucional.
- **Sistema de información gerencial:** Estados financieros, informes sobre resultados de gestión, informes de auditoría, funcionarios responsables de su formulación, aprobación y distribución.
- **Normatividad interna:** Reglamento de organización y funciones, manual de organización y funciones manuales de procedimientos y normatividad interna emitida por la entidad.
- **Organización:** Organigrama, identificando los principales centros de responsabilidad, en relación con las actividades que cumple la entidad y personal en actividad claves.
- **Actividades que lleva a cabo la entidad:** Componentes del programa y proyecto más significativos, procedimiento de control, procedimiento utilizado para la entrega de bienes y/o servicios de los usuarios.
- **Recursos utilizados en las actividades:** Presupuesto autorizado inicial y presupuesto autorizado final, bienes del activo fijo, equipos de procedimiento automático de datos, detalles de centros de producción, distribución y administración a nivel nacional, recursos de personal y procedimientos administrativos y control apropiado de los recursos.

## **Análisis Preliminar de la entidad y Plan de Revisión estratégica**

En base a la información recopilada en la etapa de revisión general, el auditor encargado del examen debe elaborar el análisis preliminar de la entidad considerando los factores del ambiente de control interno, factores externos e internos, áreas generales de revisión, fuentes de criterio aplicables.

Esta información debe ser incluida en el plan de revisión estratégica a desarrollar en la entidad.

### **Ambiente de control interno**

Sirve de base a una entidad, influyendo en la conciencia de control del personal, provee disciplina y estructura e influye en forma persuasiva en las actividades y objetivos establecidos por ella. Los factores del ambiente de control interno están referidos a:

- Integridad y valores éticos.
- Asignación de autoridad y responsabilidad
- Estructura organizacional.
- Políticas de administración de recursos humanos.

El auditor debe tener suficiente conocimiento del ambiente de control interno para comprender la actitud y las acciones adoptadas por la gerencia y alta dirección de la entidad.

### **Integridad y valores éticos**

La integridad constituye una calidad de la persona que mantiene principios morales, sólidos y vive en un marco de valores.

La ética está conformada por valores morales que permita a la persona adoptar decisiones y tener un comportamiento correcto en las actividades que le corresponde cumplir en la entidad.

## **Estructura Organizacional**

La estructura organizacional proporciona el marco dentro de los cuales se planean, ejecutan, controlan y supervisan sus actividades, a fin de lograr sus objetivos y metas establecidas. Esta estructura organizacional incluye la consideración de áreas claves de autoridad y responsabilidad y línea de información.

## **Asignación de autoridad y responsabilidad**

Se refiere a la forma en que se asigna la autoridad y responsabilidad en la entidad para el desarrollo de las actividades operativas. El auditor debe considerar lo siguiente:

- Asignación de responsabilidad y delegación de autoridad para ejecutar sus actividades.
- Descripción de las cargas clave, definiendo sus funciones específicas.
- Datos sobre el sistema de información computarizada.
- Políticas de administración de recursos humanos.
- Normas para contratar personal más calificado
- Políticas de capacitación para el perfeccionamiento del personal.
- Promoción del personal en base a la evaluación periódica.

## **Factores externos e internos**

El auditor debe adquirir una adecuada comprensión de cómo estos factores pueden influir en la entidad, los factores externos a considerar son:

- Origen de fondos (ampliaciones o restricciones en las fuentes de financiamiento).
- Eventos temporales (cambios climatológicos, hechos inusuales u otros que podrían incidir en la asignación de fondos.

- Situación política actual de la entidad o programa.
- Grupos de interés ajeno a la entidad.
- Modificaciones legales en trámite de aprobación.
- Los factores externos también pueden influir en la operación de programas o actividades que ejecuta la entidad.

### **Factores Internos**

El auditor debe tratar de identificar aquellas situaciones que pueden impactar en forma negativa en el desarrollo de sus actividades e incluso en el logro de los objetivos y metas establecidas, los factores internos se refieren a:

- Tamaño de la entidad, en términos de activos netos, ingresos, trabajadores, montos significativos de transacciones.
- Importancia de las actividades ejecutadas por la entidad o el programa realizando sus actividades.
- Estructura de la entidad (centralizada y descentralizada).
- Complejidad de las operaciones.

### **Áreas Generales de Revisión**

Son aquellos asuntos seleccionados en esta etapa de auditoría se refieren a:

- Procesamiento y control del sistema de información financiera y el sistema de información computarizada, SIC.
- Protección y control de recursos públicos, cumplimiento de leyes, normas y regulaciones aplicables.
- Economía y eficiencia.
- Procedimientos para medir e informar sobre la efectividad del programa o proyecto.
- Evaluación de resultados del programa o proyecto.
- Auditoría externa

- Servicios prestados al público.
- Otros aspectos, de acuerdo a información de controles internos.

### **Fuentes de información para la Revisión Estratégica.**

La información que debe recopilarse durante el proceso de la revisión estratégica debe orientarse a determinar, cuales son las áreas generales de revisión que se consideran de mayor importancia. La búsqueda de fuentes de información debe tener en cuenta lo siguiente:

#### **Fuente de criterio y de evidencias**

Son establecidas por el auditor, mediante la revisión de la naturaleza de la entidad, programa o actividad a examinar, así como con respecto a las características operativas y procesos más importantes de la gestión administrativa. Las fuentes de criterios influyen en:

- Legislación específica de la entidad, o aplicable a ella.
- Normatividad y disposiciones emitidas por la entidad y/o sistemas administrativos.
- Indicadores de rendimiento utilizados por la entidad.
- Informes de auditoría.

### **Documentación en la etapa de Revisión General**

La documentación de las actividades desarrolladas durante la etapa de revisión general se efectúa mediante el uso de la hoja de trabajo correspondiente. Esta hoja debe prepararse en las oficinas de los auditores, podría completarse con la visita a la entidad examinada.

### **Formulación del plan de revisión estratégica**

De acuerdo a lo estudiado y analizado la información a su disposición, el auditor encargado debe abocarse a la tarea de determinar el énfasis y la estrategia de la auditoría, así como identificar las áreas de trabajo que

se incluirán en el plan de revisión estratégica. Este documento es elaborado por el auditor encargado, y el supervisor de la auditoría al terminar la etapa de revisión general y aprobado por el nivel gerencial correspondiente.

El plan de revisión estratégica, así como cualquier otra actividades de la auditoría, debe ser programado apropiadamente para su ejecución, de manera que el documento que se formule contenga el entendimiento inicial de la entidades por parte del auditor, la revisión de las áreas de revisión seleccionadas, los criterios a utilizar en esta evaluación y objetivos, funciones importantes, recursos necesarios y cronograma tentativo de actividades.

### **Objetivos y alcance de la Revisión Estratégica**

- Completar la comprensión de la naturaleza de la entidad, sus sistemas y operaciones, así como los controles gerenciales más importantes por la entidad, mediante la ejecución pruebas preliminares.
- Permitir al equipo encargado definir los objetivos de auditoría, adoptar decisiones acerca de las áreas de revisión más apropiadas y organizar y coordinar los esfuerzos necesarios para llevar a cabo el plan de revisión estratégica en forma efectiva, eficiente y oportuna.
- Facilitar la toma de decisiones en cuanto a la aprobación del plan de revisión estratégica y la asignación de recursos solicitados para su ejecución.
- Identificar los criterios de auditoría más apropiados en las circunstancias.
- Identificar las líneas generales de revisión en base a su materialidad.
- Identificar los asuntos más importantes para la formulación del informe.
- Establecer el grado de confianza que puede depositarse en la información que brinda el órgano de control institucional (OCI).

- Preparar el borrador del plan de auditoría.

El producto final de esta etapa es un reporte que contiene los resultados obtenidos en la fase de planeamiento, y un plan que servirá de base para la formulación de los programas de auditoría en la fase de ejecución.

### **Componentes del plan de revisión estratégica**

Los elementos del Plan de Revisión Estratégica a considerar son: origen de la revisión, objetivos y alcance, enfoques a utilizar, comprensión de la entidad, análisis preliminar, áreas generales de revisión, personal asignado, presupuesto de tiempo, procedimiento para la revisión estratégica.

### **Estructura del Plan de Revisión estratégica a tener en cuenta en el planeamiento.<sup>5</sup>**

- A. Origen de la revisión.
- B. Objetivos y alcance de la revisión
- C. Enfoque a utilizar
- D. Ejecución de la revisión estratégica

#### **(1) Comprensión de la entidad.**

- a. Naturaleza de las actividades y operaciones.
- b. Sistemas y controles gerenciales importantes.
- c. Recursos financieros – presupuestarios autorizados.
- d. Comprensión del ambiente de control interno.
- e. Factores internos y externos.
- f. Identificación de las fuentes de criterio aplicables.

---

<sup>5</sup> Auditoría Gubernamental y de Gestión – Fase planeamiento

## (2) Áreas Generales de Revisión

- a. Áreas generales de revisión y criterios de selección.
- b. Criterios para excluir del examen áreas consideradas típicas o recurrentes.

E. Personal asignado

F. Presupuesto de tiempo

G. Procedimientos para la revisión estratégica

El plan de revisión estratégica debe ser elaborado obligatoriamente por los equipos de auditoría de la Contraloría General de la República que sean designados para la realización de una auditoría de gestión en cualquier entidad del Estado. Así mismo son obligatorias para los órganos de control institucional, en la medida que sus exámenes programados comprendan áreas importantes de la entidad que revistan complejidad y manejar un volumen significativo de recursos financieros, materiales o humanos.

### **Ejecución del Plan de Revisión Estratégica.**

Cuando es aprobado el Plan de revisión estratégica, el auditor encargado debe reunirse con los funcionarios gerenciales de la entidad, para presentar a los miembros del equipo de auditoría que tendrán a su cargo el desarrollo de los trabajos. Las actividades a ejecutar deben comprender los aspectos siguientes:

- Aplicación de pruebas preliminares.
- Comprensión del ambiente de control interno.
- Identificación de factores externos e internos.
- Definición de criterios de auditoría.
- Descripción de los sistemas y controles gerenciales.
- Identificación de los asuntos más importantes.



Las tareas principales que debe llevar a cabo el auditor en ésta etapa son:

- Confirmación y análisis de la información obtenida en la etapa anterior.
- Confirmación de programas o sistemas.
- Conformación de la utilización de recursos en actividades propios de la entidad.
- Protección de activos.
- Confirmación del entendimiento de las estrategias y los procedimientos operativos, así como los sistemas y controles gerenciales más importantes.
- Revisión de los sistemas e informes sobre medición de rendimiento, incluyendo los informes de evaluación de resultados del programa.

### **Comprensión del ambiente de Control Interno**

En base a los análisis preliminares de la entidad y Plan de revisión estratégica, se debe profundizar sus conocimientos sobre los elementos que forman parte del ambiente de control interno de la entidad con el fin de comprender su actitud frente al control interno y considerar el ambiente de control interno, los factores externos e internos, las áreas generales de revisión, y las fuentes de criterio aplicables.

### **Identificación de los factores externos**

El auditor debe adquirir un adecuado conocimiento acerca de los factores externos e internos que pueden afectar el desarrollo de las actividades y operaciones en la entidad, en especial en cuanto a: origen de fondos, eventos temporales (hechos inusuales, cambios importantes), situación política actual de la entidad, modificaciones legales en trámite, grupos de interés ajenos a la entidad, modificación legales en trámite.

### **Definición de criterios de auditoría**

Los criterios son normas para la evaluación del diseño y el desempeño de los sistemas y controles gerenciales.

Los criterios de auditoría deben tener las siguientes características:

- Brindar pautas para evaluar el manejo de los recursos físicos, humanos, financieros y tecnológicos, y si están siendo logrados los resultados o beneficios previstos.
- Ser la base de evaluación de los sistemas y procedimientos que se practiquen los administradores en las instituciones públicas.
- Los criterios de auditoría pueden derivarse de diversas fuentes, dentro de ellos, pueden referirse: disposiciones legales y normas gubernamentales, opinión de expertos, sentido común, buenas prácticas gerenciales y de administración. Para que el criterio sea más efectivo debe ser aceptado por las partes involucradas en la auditoría de gestión, auditores y funcionarios gerenciales de la entidad examinada.
- En ausencia de los criterios expresados, el auditor debe aplicar sus conocimientos para desarrollar los criterios que serían aplicables en circunstancias específicas.
- En situaciones específicas el auditor puede seleccionar o desarrollar los criterios generales pertinentes. Dada la importancia de los criterios en la ejecución de la auditoría de gestión en tales casos, el auditor encargado y el supervisor deben revisar con el nivel gerencial correspondiente, los criterios a ser utilizados en el examen.

### **Descripción de los Sistemas y Controles Gerenciales**

Un sistema es un conjunto de elementos que están relacionados en forma dinámica para lograr un objetivo común.

Ello incluye las entradas al sistema, el proceso y los recursos utilizados para realizar dicho proceso.

Dentro de la entidad los sistemas son importantes para asegurar el logro de los resultados, por cuanto tiene un gran impacto en el desempeño de las actividades y operaciones; ello incluyen controles gerenciales a través de los cuales se cautela el cumplimiento de lo planeado.

Mediante los controles gerenciales la administración asegura que los sistemas sean efectivos y manejados en función de los criterios de eficiencia, economía, calidad, en armonía con las leyes y reglamentos vigentes.

Los controles gerenciales incluyen los procesos de planeamiento; organización, dirección y control de operaciones en las entidades, programas, o proyectos, así como los criterios para medir, presentar reportes y monitorear su ejecución. Los controles gerenciales se clasifican en:

- Controles de actividades y operaciones
- Control de confiabilidad y validez de la información
- Controles de cumplimiento de leyes y reglamentos
- Controles de proyección de recursos

### **Controles de actividades y operaciones**

Estos controles incluyen política y procedimientos implementados por la administración con el propósito de asegurar que un programa y/o actividad logre sus objetivos y metas.

### **Controles de la confiabilidad y validez de la información**

Comprenden políticas y procedimientos adoptados por la administración para asegurar que la información obtenida es confiable y válida y que mantiene y revela en forma razonable y oportuna en los reportes, para

conocer si los programas se encuentran operando en términos de efectividad, eficiencia, economía y calidad.

### **Controles de cumplimiento de leyes y reglamentos**

Se refiere a leyes y reglamentos, incluso políticas, normas y procedimientos adoptados por la administración, para asegurar que la utilización de recursos sea concordante con el marco legal vigente y con las normas relacionadas con la gestión gubernamental.

### **Controles para protección de recursos**

Los cuales comprende las políticas, normas y procedimientos aprobados por la administración para prevenir o detectar operaciones no autorizadas, acceso no autorizado a los recursos o utilización indebida.

### **Identificación de los asuntos más importantes**

Son aquellas actividades clave de los sistemas y controles gerenciales aplicados que, de acuerdo a la opinión del auditor, resultan vitales para el éxito del programa o actividad a ser examinada. Constituyen asuntos que tienen importancia en esta etapa, pero que deben ser evaluados por asuntos más importantes, se diferencian de las áreas generales de revisión, en que los primeros son el resultado de la revisión estratégica y tentativamente pueden ser determinados como asuntos sobre los cuales debe elaborarse el reporte, en tanto que los segundos, son áreas identificadas para cumplir la comprensión y conocimiento de la entidad o programa a examinar.

Los factores que el auditor tiene en cuenta en la selección de los asuntos más importantes son los siguientes:

- Áreas de preocupación particular identificados en auditorías anteriores.
- Áreas potenciales de funciones anti-económicas o ineficientes.

- Áreas relacionadas con el incumplimiento de leyes y regulaciones.
- Desconocimiento de la entidad acerca de la efectividad del programa y deficiencia en los procedimientos de la evaluación de resultados.
- Durante la revisión estratégica debe identificarse los asuntos que se considera significativos para la auditoría y para la determinación del alcance. En este sentido debe tenerse en cuenta aspectos tales como:

### **Aspectos que comprenden la revisión estratégica**

**Cumplimiento de legislación básica:** Esto es, si la entidad viene ejecutando sus actividades de acuerdo con los objetivos y metas programadas.

### **Controles Gerenciales y Financieras que comprendan:**

- Establecimiento de metas y objetivos y los planes operativos para alcanzarlos, así como estándares del rendimiento para medir la eficiencia.
- Salva guardar los recursos, contra el desperdicio pérdida y/o fraude.
- Información financiera para la toma de decisiones.
- Operaciones, políticas y sistemas contables y otros procedimientos para proporcionar información financiera oportuna y confiable.

### **PREPARACIÓN DEL REPORTE DE REVISIÓN ESTRATÉGICA**

Concluida la revisión estratégica, el auditor debe formular un reporte que comunique a los niveles de decisión los resultados obtenidos y su propuesta de estrategia.

El reporte de revisión estratégica constituye uno de los elementos más importantes del proceso de planeamiento de la auditoría. Este

documento es elaborado por el auditor encargado y, supervisor, y es aprobado por el nivel gerencial correspondiente.

El propósito del reporte revisión estratégica es:

- Comunicar a los niveles gerenciales del organismo superior de control, el comité de asesoría (COA) y jefatura del órgano de control institucional (OCI), en los casos que sea aplicable, un mayor conocimiento y comprensión de la entidad, a ser examinada, sus áreas más importantes, los sistemas y controles administrativos aplicables; y
- Lograr el apoyo necesario en cuanto a la importancia de los aspectos seleccionados como asuntos importantes para ser incluidos en el plan de auditoría.

### **Contenido del informe de revisión estratégica**

- Información introductoria
- Comprensión de las actividades y operaciones
- Criterios de auditoría identificadas
- Asuntos más importantes examinados
- Conclusiones
- Recomendaciones

### **Estructuras del reporte de revisión estratégica**

Información introductoria

- a. Origen de la revisión
- b. Objetivos y alcance de la revisión
- c. Funcionarios a cargo de las áreas a ser examinadas.

## **Comprensión de las actividades y operaciones**

### a. Naturaleza de las actividades y operaciones

- Antecedentes y fines de la entidad.
- Marco legal aplicable.
- Información sobre metas, programas ejecutados
- Aspectos financieros presupuestales.
- Sistemas y controles gerenciales identificados.

### b. Comprensión del ambiente de control interno

- Aspectos, integridad y valores.
- Estructura orgánica.
- Líneas de autoridad y responsabilidad
- Políticas de personal

### c. Evaluación de factores externos e internos

### d. Principales logros obtenidos en el período

### e. Recomendaciones de auditorías anteriores pendientes.

## **Criterios de auditoría**

### a. Criterios de auditoría identificadas.

### b. Comentarios de la entidad sobre los criterios de auditoría.

## **Asuntos más importantes examinados**

### a. Áreas importantes de operación.

### b. En cuanto al cumplimiento de objetivos y metas

### c. En cuanto a la eficiencia y economía en la administración de recursos.

## **Conclusiones**

## **Recomendaciones**

**Introducción**

Descubre el motivo que genera la realización de la etapa de revisión estratégica, los objetivos y alcance de la revisión el enfoque de trabajo que será utilizado durante la visita a la entidad o programa y la relación de funcionarios.

**Comprensión de las actividades y operaciones**

Incluye la descripción de información general sobre diversos aspectos, tales como: antecedentes, fines, objetivos, metas, marco legal aplicable, información financiera y logros obtenidos en el desarrollo de actividades. Igualmente, incluye la apreciación del auditor sobre el ambiente de control interno, factores internos y externos identificados, sistemas y controles gerenciales y las recomendaciones pendientes de implementación de auditorías anteriores.

**Criterios de auditoría**

Comprende la descripción de las normas de rendimiento y control a través de los cuales pueden ser evaluados los sistemas, y controles gerenciales, así como el nivel de efectividad, eficiencia y economía de las operaciones. Así mismo, se incluyen los comentarios de la entidad, respecto a los criterios de auditoría.

**Asuntos más importantes examinados**

Comprenden los aspectos más importantes de los sistemas y controles gerenciales de la entidad o programa que, en criterio del auditor deben tomar en cuenta para asegurar el éxito de la auditoría, tales aspectos pueden estar referidos a controles de actividades y operaciones (cumplimiento de objetivos y metas y evaluación de resultados).

Controles sobre protección de recursos, evaluación de la eficiencia y economía en la administración de recursos, aspectos importantes de las



operaciones y otras áreas en los que podría existir despilfarro, ineficiencia o debilidades en los controles gerenciales.

### **Conclusiones**

Representan el resultado obtenido de la ejecución de la etapa de revisión estratégica dentro del planeamiento.

### **Recomendaciones**

Describen los asuntos más importantes, han sido seleccionados para ser inclusión en el plan de auditoría.

El reporte de revisión estratégica debe estar adecuadamente sustentado en los papeles de trabajo correspondientes, ser corto, pero a la vez suficientemente claro para permitir la toma de decisiones y continuación del examen.

### **Aprobación del Reporte de revisión estratégica**

El reporte de revisión estratégica debe ser presentado, en forma conjunta, por el auditor encargado y el supervisor, y aprobado por el nivel gerencial correspondiente en el caso de la contraloría general de la república y, en tanto sea aplicable, por la jefatura del órgano de control institucional.

En el caso de los órganos de control institucional, la preparación del reporte de revisión estratégica deberá elaborarse por una sola vez en relación a las actividades comprendidas en sus respectivos planes anuales de control.

### **Elaboración del plan de auditoría**

La etapa final de la revisión estratégica es la formulación del proyecto del plan de auditoría que debe ser elaborado por el auditor encargado y

supervisor y presentado, conjuntamente con el reporte de revisión estratégica. Este documento constituye el instrumento de conducción del proceso de auditoría.

El plan de auditoría es el documento que se elabora al final de la fase de planeamiento, en cuyo texto se resumen las decisiones más importantes relativas a las estrategias adoptados para el desarrollo de la auditoría de gestión. Determina entre otros aspectos, los objetivos y alcance de la auditoría, las áreas a examinarse y el potencial humano necesario para su ejecución.

### **Estructura del Plan de Auditoría**

El plan de auditoría tiene por propósito definir el alcance global de auditoría de gestión, en términos de objetivos generales y objetivos específicos por áreas que serán materia de examen.

- Origen de la auditoría
  - Resultados de la revisión estratégica
  - Objetivos de la auditoría
  - Alcance de la auditoría, metodología
  - Criterios de auditoría a utilizarse
  - Recursos de personal
  - Áreas a ser examinadas
- a) Objetivos y alcance de la auditoría
  - b) Criterios de auditoría a utilizar
  - c) Fuentes de obtención de evidencia de auditoría
  - d) Equipo de trabajo

### **Información administrativa**

- a) Informes a emitir y fecha de entrega
- b) Estructura del informe a emitir

- c) Presupuesto de tiempo
- d) Cronograma de actividades

### **Origen de la auditoría**

Describe el motivo que genera la programación de la auditoría. Su origen puede obedecer al planeamiento general anual o a la atención de una solicitud específica efectuada por el Congreso de la República u otra actividad del poder ejecutivo.

### **Resultados de la revisión estratégica**

Describe los antecedentes, autoridad legal y fines de la entidad o programa, estructura orgánica y funciones, infraestructura, sistemas y controles gerenciales. Recursos financieros autorizados, así como cualquier otra información importante.

### **Objetivos de la auditoría**

Los objetivos establecidos en el plan de auditoría se sustentan en las apreciaciones generales resultantes de la revisión estratégica. Describir en términos globales lo que desea lograrse como resultado de la ejecución de la auditoría. Una vez que se efectúen las pruebas de campo y se recopilen las evidencias necesarias en el curso de la ejecución, puede ser necesario introducir modificaciones en el plan de auditoría, incluso en algunos de sus objetivos, de acuerdo con las circunstancias.

### **Alcance de la auditoría y metodología**

Los resultados alcanzados en la fase de planeamiento deben evaluarse cuidadosamente para seleccionar aquellas áreas o asuntos que serán revisados a profundidad en la fase de ejecución. Esta decisión debe ser adoptada teniendo en cuenta la materialidad, sensibilidad, riesgo, auditabilidad y costo, así como la trascendencia de los posibles

resultados a informarse. La descripción de la metodología a utilizar permite conocer los procedimientos generales que serán aplicados para obtener y analizar la evidencia regulada para cumplir con los objetivos de la auditoría.

### **Criterios de Auditoría**

Describe las formas que serán utilizados para determinar si la entidad, programa o proyecto satisface las expectativas en términos de efectividad, eficiencia, economía y calidad en la ejecución de operaciones, los que deben ser razonables, así como en cuanto a la efectividad de sus controles gerenciales.

### **Recursos de Personal**

Describe el nombre y apellidos, cargo y profesión de los auditores que integran el equipo de auditoría, así como los especialistas para trabajos específicos en el caso que sea necesario.

### **Áreas seleccionadas para la auditoría**

Describen los asuntos específicos más importantes establecidos en el reporte de revisión estratégica incluso aquellos hallazgos de auditoría que se hubiera identificado en la fase de planeamiento. Por cada área seleccionada, se deben definir los objetivos específicos del examen su alcance, las fuentes de obtención de evidencia y el personal requerido para su examen.

### **Información administrativa**

Describe el número de horas programadas para el desarrollo de la auditoría y otras informaciones generales, tales como el número de informes a emitir, las fechas de entrega y el formato tentativo del informe y cronograma de actividades.

### **Elaboración y aprobación del plan de auditoría**

El Plan de auditoría debe ser preparado en forma conjunta por el auditor encargado y el supervisor y, presentado al nivel gerencial correspondiente de la Contraloría General de la República para su aprobación. En el caso de los órganos de control institucional, es responsabilidad de su jefatura su aprobación, sin cuyo requisito no podrá iniciarse la fase de ejecución del examen.

Los cambios que se produzcan en los objetivos o alcance en el caso de la auditoría de gestión, deben ser aprobados por el nivel gerencial pertinente y documentado apropiadamente. Tales modificaciones se documentan mediante colecciones o cambio en el plan de auditoría.

### **Comunicación del Plan de Auditoría**

El Plan de Auditoría debe ser comunicado al equipo de auditoría de una forma apropiada, como llevando a cabo una revisión entre el nivel gerencial y el supervisor, auditor encargado y miembros de equipo, con el objeto de discutir el enfoque de auditoría planeado.

### **Estrategias en el planeamiento de la auditoría de gestión en las Instituciones Públicas.**

Los órganos de control institucional (OCI) de las Instituciones Públicas del sector energía y minas al efectuar el planeamiento de las auditorías consideran llevar a cabo como estrategia la revisión y/o verificación de los objetivos estratégicos de la entidad, con la finalidad de conocer el avance y/o cumplimiento de los objetivos estratégicos.

En el planeamiento de auditoría el Instituto Geológico Minero y Metalúrgico, el auditor deberá tener en cuenta lo siguiente:

1. Asegurar la calidad de los procesos, mejorándolos continuamente.
2. Difundir los conocimientos sobre la geología, los recursos minerales y energéticos asociados al sub-suelo, y los riesgos geológicos del territorio nacional.
3. Consolidarse como una organización proactiva y eficiente en la administración de sus recursos.
4. Posicionarse como una organización líder a nivel nacional e internacional por la calidad de sus servicios.
5. Promover el desarrollo integral del personal.
6. Asegurar la calidad de los servicios y productos que se brinda al cliente.
7. Desarrollo de la actividad minera en un marco de generación de recursos económicos respecto al ambiente y de responsabilidad social.
8. Asegurar la eficiente administración de los recursos a fin de garantizar un adecuado servicio.
9. Contar con personal suficiente, calificado y motivado.
10. Mejorar la eficiencia y productividad en el quehacer permanente de la institución.
11. Aseguramiento de la calidad de servicios y productos que se brinda al cliente, teniendo en cuenta los productos y servicios evaluando su vigencia y su aplicación.
12. Canales de comunicación y distribución de productos y servicios que llegan al cliente.
13. Estándares que deben tener los productos de la institución.
14. Atención a los usuarios, tiempos de espera en la tramitación de información, etc.
15. Capacitación a Gobiernos Regionales para asegurar la calidad del procedimiento ordinario minero, respecto a la pequeña, minería y artesanal.
16. Certificación de la calidad a los Procesos de la institución.

17. Desarrollo sostenible, actividad minera en el marco de generación de recursos económicos, respecto al ambiente y de responsabilidad social.
18. Información geológica básica requerida para la ejecución de los programas de exploración y poner en operación nuevas unidades mineras.
19. Promoción del incremento del territorio nacional donde se desarrolle actividades mineras.
20. Otorgamiento de concesiones mineras para contribuir al desarrollo de una minería formal.
21. Aseguramiento de los recursos de la institución, equipos y materiales económicos.
22. Necesidades de equipos y materiales requeridos.
23. Directivos que ayuden la eficiente administración de los recursos.
24. Implementación de los sistemas informáticos administrativos que permiten mejorar la calidad del gasto.
25. Plan de desarrollo de personas
26. Aseguramiento de la cantidad y calidad de trabajadores.
27. Desempeño del personal como capital y de los bienes materiales.
28. Niveles de productividad en las unidades orgánicas.
29. Indicadores claves del desempeño.
30. Modernización de los sistemas de información de la institución.
31. Certificación de calidad a los procesos de la institución.

En el Instituto Peruano de Energía Nuclear (IPEN) el auditor considere en el planeamiento de la auditoría el examen de los siguientes objetivos estratégicos:

1. Aplicación de la ciencia y tecnología nuclear, transfiriendo los conocimientos generales para mejorar la productividad y el bienestar del país.

2. Generación de Energía eléctrica de origen nuclear y el uso intensivo de las aplicaciones nucleares en los sectores productivos y de servicios del país.
3. El uso seguro de la tecnología nuclear y de las radiaciones ionizantes.
4. Posicionamiento en el mercado de las aplicaciones de los radiotrazadores, las tecnologías de irradiación de la seguridad radiológica, en los diferentes campos de la actividad productiva y de servicios del país.
5. Posicionamiento institucional en el mercado de radioisótopos, considerando la producción de radioisótopos del reactor y derivados de la producción de molibdeno por fisión (diversos radioisótopos como sub productos).
6. Posiciones a la Institución en el ámbito científico, tecnológico, nacional e internacional mediante la ejecución de proyectos de gran impacto social y económico, relacionados a industria, minería, energía de origen nuclear y ciclo del combustible nuclear, hidrocarburos, medio ambiente, agricultura y salud.
7. Establecimiento de “semilleros” para la continuidad de las funciones de IPEN, utilizando la capacidad instalada existente y por instalar.
8. Desarrollo de alternativas como la transferencia de recursos del MEM, para garantizar la provisión del combustible nuclear.
9. Fortalecimiento de la Institución como organismo público del sector energía y minas, desarrollando alternativas jurídicas legales.
10. Planes estratégicos de negocios, marketing y comercialización para mejorar la presencia en el mercado nacional e internacional de productos y servicios.
11. Normativa sobre la función reguladora del IPEN.
12. Los recursos necesarios para desarrollar el proyecto nucleoelectrico en todas sus fases.
13. Estrategias de comunicación para la aceptación pública del uso de la energía nuclear.



14. Cooperación técnica internacional para la gestión de los proyectos estratégicos del IPEN.
15. Estrategias, planes, programas, infraestructura física y equipamiento para incrementar el valor agregado de la oferta exportable del país.
16. Adecuamiento de las estrategias, planes, programas, infraestructura física y equipamiento para la formación de los “Semilleros” de recursos humanos calificados.
17. Estrategia de financiamiento de la demanda adicional para la reposición del combustible nuclear, utilizando el plan estratégico de comunicación.
18. Problemas ambientales sobre el calentamiento global, instalación de centrales de núcleo electricidad en el país.
19. Servicios de medicina nuclear en el país, incremento de la demanda de radioisótopos en el mercado nacional e internacional.
20. Oferta de fondos de cooperación para la investigación, desarrollo e innovación, y aplicaciones nucleares en industria, minería, energía, hidrocarburos, medioambiente, agricultura y salud.

### **2.1.2. Planeamiento y Estrategias en la auditoría financiera en las Instituciones Públicas del Sector Energía y Minas.**

#### **Planeamiento General de la Auditoría**

El planeamiento de la auditoría financiera comprende el desarrollo de una estrategia global para su conducción, al igual que el establecimiento de un enfoque apropiado sobre la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría que deben aplicarse. El planeamiento también debe permitir que el equipo de auditoría pueda hacer uso apropiado del potencial humano disponible.

El proceso de planeamiento permite al auditor identificar las áreas más importantes y los problemas potenciales del examen, evaluar el nivel de riesgo y programar la obtención de la evidencia necesaria para

dictaminar los estados financieros de la entidad auditada. El auditor realiza el planeamiento para determinar de manera efectiva y eficiente la forma de obtener los datos necesarios e informar acerca de los estados financieros de la entidad. La naturaleza y alcance del planeamiento, puede variar según el tamaño de la entidad, el volumen de sus operaciones, la experiencia del auditor y, el conocimiento de las operaciones.

El éxito de una auditoría de calidad radica en que el planeamiento es efectuado por miembros experimentados del equipo de auditoría, que posean especialización que requiera las circunstancias del encargo.

### **Importancia del Planeamiento**

Permite identificar lo que debe hacerse durante una auditoría, por quién y cuándo. Generalmente, el planeamiento es visto como una secuencia de pasos que conducen a la ejecución de procedimientos sustantivos de auditoría; sin embargo, este proceso debe proseguir en forma continua durante el curso de la auditoría. Por ejemplo, los resultados de la comprensión de la estructura del control interno tienen un impacto directo al planear los procedimientos sustantivos de auditoría.

### **Objetivo**

El objetivo de la auditoría financiera es permitir que el auditor exprese su opinión acerca de si los estados financieros han sido preparados, en todos sus aspectos importantes, de conformidad con principios de contabilidad generalmente aceptados o el marco establecido para la presentación de información financiera.

### **Alcance**

El alcance de la auditoría está referido a los procedimientos que son considerados necesarios para alcanzar el objetivo programado.

Si bien el auditor es responsable del examen de los estados financieros y de expresar opinión acerca de los mismos, la preparación y presentación de tales estados es responsabilidad de la administración. La realización de la auditoría de estados financieros no exonera a la administración de sus responsabilidades de acuerdo a ley.

La auditoría financiera constituye una herramienta de evaluación para el Sector Público, por cuanto además del objetivo tradicional de dictaminar el estado financiero y constituir un medio de rendición de cuenta (responsabilidad), debe estar dirigida a mejorar la administración financiera, el control interno (organización, procedimientos operativos, sistema de información) y el sistema contable en las entidades públicas.

Cuando se trata de una auditoría inicial el planeamiento debe ser más amplio. En el caso de una auditoría recurrente, los papeles de trabajo y archivos de la auditoría anterior facilitan el planeamiento.

El planeamiento general de la auditoría financiera comprende los siguientes pasos:

### **PLANEAMIENTO DE LA AUDITORÍA FINANCIERA**

- Comprensión de las operaciones de la entidad
- Aplicación de procedimientos de revisión analítica
- Diseño de pruebas de materialidad
- Comprensión del sistema de control interno
- Ambiente de control interno
- Comprensión del sistema de contabilidad
- Identificación de procedimientos de control
- Efectividad de los controles en el ambiente SIC
- Evaluación del órgano de auditoría interna
- Evaluación del riesgo inherente y riesgo de control

## **Comprensión de las operaciones de la entidad**

La comprensión de las operaciones de la entidad por auditar, constituye un requisito fundamental para facilitar el desempeño de una auditoría efectiva y eficiente, así como para brindar apoyo apropiado a la gestión de la entidad. Esta comprensión se refiere al entendimiento de las operaciones de la entidad por examinar, sus procesos y los riesgos propios del desarrollo de sus actividades que sea suficiente como para establecer la estrategia de auditoría.

El auditor debe obtener una comprensión suficiente de la entidad o, programa gubernamental para planear y realizar la auditoría, de acuerdo con las normas de auditoría gubernamental – NAGU y otros requerimientos. Al planear la auditoría, el auditor reúne información para obtener un cabal entendimiento de la entidad, programa o actividad, su naturaleza, antecedentes, tamaño, organización, objetivos, función principal, estrategias, riesgos inherentes, ambiente de control, y controles internos.

Para lograr la comprensión de las operaciones de la entidad se debe tener en cuenta:

- Entendimiento sobre la entidad
- Ambiente SIC
- Obtención de información

## **Entendimiento sobre la entidad**

El entendimiento a obtener sobre la entidad y sus operaciones no necesita ser amplio pero debe incluir:

- Administración de la entidad y organización,
- Factores internos y externos que afectan las operaciones; y,
- Políticas contables.

El auditor debe identificar los elementos clave de la administración (principales funcionarios que ejercen autoridad y dirigen la entidad), a fin de obtener una comprensión general de la estructura organizacional. El principal objetivo del auditor es comprender cómo se administra la entidad y cuál es el estilo gerencial de la organización.

El auditor debe identificar aquellos hechos, transacciones y práctica que, a su juicio, puedan tener un efecto significativo en las operaciones y en los estados financieros de la entidad, en el examen o en el dictamen. Tal conocimiento es utilizado por el auditor, cuando evalúa el riesgo inherente y el riesgo de control y, cuando tiene que determinar la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría.

Los factores externos a considerar son los siguientes (a) origen de fondos (variaciones del nivel de ingresos por concepto de ventas, ampliaciones o restricciones de las fuentes de financiamiento: interna o externa), (b) fluctuaciones temporales (cambios climatológicos, eventos inusuales u otros que podrían incidir en los ingresos; cambios en las fuentes de abastecimiento que podrían incidir en la producción de bienes) (c) el clima político actual y los, asuntos de interés para la entidad; y, (d) legislación importante.

### **Factores**

Los factores internos podrían incluir (a) tamaño de la entidad (en términos de activos netos, ingresos, número de empleados, montos significativos de transacciones, importancia en el sector), (b) locales donde realiza sus actividades la entidad, (c) estructura de la entidad (centralizada o descentralizada), (d) complejidad de las operaciones, (e) calificaciones y competencia del personal clave, y (i) su nivel de rotación.

Al identificar las políticas contables, el auditor debe considerar:

- Principios de contabilidad generalmente aceptados y prácticas contables establecidas por la entidad.
- Cambios en los principios de contabilidad generalmente aceptados que afecten los estados financieros de la entidad, los que son realizados si la administración sigue políticas contables agresivas.

### **Ambiente SIC (Sistema de Información computarizada)**

El auditor debe documentar la comprensión de cómo la entidad utiliza el sistema de información computarizada-SIC y cómo afecta la preparación de los estados financieros. Un especialista en auditoría del ambiente SIC puede asistir al auditor para su comprensión en la entidad.

La documentación de esta tarea debe incluir lo siguiente:

- El hardware y software específico, comprendiendo la configuración de la computadora, incluyendo el tipo, número y ubicación de unidades y/o estaciones de trabajo y, si tales unidades, están interconectadas a una red local;
- Si el procesamiento está fundamentalmente centralizado o descentralizado y, si la información es ingresada sólo en zonas de procesamiento o también en zonas remotas.
- La naturaleza general de los utilitarios del software usado en zonas de procesamiento computarizado proveen la habilidad de añadir, alterar, o borrar información almacenada en archivos de datos, bases de datos, y programas para bibliotecas.
- La naturaleza general del software usado para restringir el acceso a programas e información en zonas de procesamiento computarizado;
- Redes de comunicación computarizada, interfaces para otros sistemas computarizados, y la habilidad de mantenimiento de la información.

- El método de ingreso de datos (interactivo o no interactivo).
- Las clases de procesamiento computarizado realizado (a nivel de usuario, distribuido, en red o en grupo); y,
- El número aproximado de transacciones procesadas por cada sistema.

### **Obtención de información**

El auditor reúne información para el planeamiento mediante diferentes métodos (observación, entrevistas, visita a las instalaciones y principales unidades operativas, revisión de políticas y manuales de procedimientos, etc.) y desde una variedad de fuentes, incluyendo:

- La administración de la entidad;
- Administración responsable para los programas más importantes;
- Auditor interno, según los casos; y,
- Representante legal de la entidad.

El auditor reúne información sobre documentos importantes emitidos pero acerca de la entidad, incluyendo:

- Estados financieros y sus notas;
- Plan operativo y presupuesto de la entidad e informes de la evaluación presupuestal;
- Informes de auditoría emitidos por la Contraloría General de la República.
- Informes de auditoría interna;
- Informes de consultoría;
- Memoria anual de la entidad;
- Archivo de correspondencia gerencial; y,
- Material publicado acerca de la entidad en periódicos, revistas, y otras publicaciones.

El conocimiento de las operaciones de la entidad o programa gubernamental por examinar ayudará al auditor a identificar las áreas significativas y de riesgo potencial, formular el memorándum de planeamiento proporcionar sugerencias constructivas al ente auditado.

El plan operativo institucional y el presupuesto autorizado, son los documentos a través de los cuales el auditor toma conocimiento de los objetivos de la entidad y de las políticas establecidas para alcanzarlos. Su revisión constituye un elemento importante para la comprensión de los estados financieros, los programas y actividades de la entidad.

### **Aplicación de procedimientos de revisión analítica**

Los procedimientos de revisión analítica comprenden la aplicación de comparaciones, cálculos, indagaciones, inspecciones y observaciones, para efectuar el análisis y desarrollo de expectativas, respecto a las relaciones entre los datos financieros y de operación, con el objeto de compararlos con los saldos de cuentas o clases de transacciones que se hayan registrado.

Los procedimientos analíticos se utilizan comúnmente para examinar y comparar la información financiera y no financiera relevante del año, incluyendo presupuestos e información real. También se realizan comparaciones similares sobre la relación existente entre la información seleccionada con ejercicio anteriores y con entidades del mismo giro de actividad. Los procedimientos analíticos incluyen pruebas de razonabilidad, análisis de tendencias o análisis de relación.

Para lograr los objetivos de los procedimientos de revisión analítica, el auditor debe realizar los pasos siguientes:

- Comparación de la información financiera;
- Identificación e indagación acerca de fluctuaciones significativas.



## **Comparación de la Información Financiera**

Se compara la información financiera reciente, con la información financiera del año anterior. Una clave para ejecutar un procedimiento analítico efectivo es utilizar información que sea comparable en términos de períodos de tiempo. El auditor puede realizar el análisis de razones sobre la información del año presente y comparar éstas con aquellas derivadas de periodo anterior. El auditor hace esto para estudiar las relaciones entre los componentes de los estados financieros e incrementar su conocimiento sobre las actividades de la entidad.

La comparación de información financiera tiene como objetivo, identificar las condiciones que puedan indicar la existencia de riesgos específicos de cifras erróneas materiales, debiendo considerarse: (a) cambios excepcionales en los saldos (b) cambios excepcionales o la ausencia de cambios esperados en las relaciones financiera clave (c) relaciones clave financieras/no financieras.

## **Identificación de fluctuaciones significativas**

Las fluctuaciones son diferencias entre los montos registrados y los esperados por el auditor, basados en información comparativa financiera y el conocimiento de la entidad. Las fluctuaciones se refieren a ambas diferencias entre montos del presente año e información del año anterior. La identificación de fluctuaciones es un asunto que está determinado por el criterio del auditor. El auditor establece criterios para seleccionar fluctuaciones significativas. Al considerar estos parámetros, el auditor considera el monto de la fluctuación en términos de tamaño absoluto y/o la diferencia del porcentaje.

## **Indagación acerca de fluctuaciones significativas**

El auditor debe discutir las fluctuaciones significativas identificadas con el personal apropiado de la entidad. Los procedimientos de revisión

analítica, no necesitan ser corroborados con explicaciones adicionales, porque el resultado de su ejecución será evaluado posteriormente. Sin embargo, las explicaciones podrían ser razonables y consistentes para el auditor. La falta de explicación del personal de la entidad sobre la causa de una fluctuación, puede indicar la existencia de riesgos inherentes o riesgos de control.

### **Evaluación de los resultados**

Preparar la conclusión del trabajo realizado; como consecuencia de la revisión analítica, generalmente, se obtiene lo siguiente:

- Existencia de variaciones no significativas.
- Todas las variaciones significativas han sido analizadas y explicadas convenientemente.
- Se han proporcionado explicaciones por cada variación significativa, pero el costo de obtener evidencia adicional requiere la corroboración de la administración, lo que no puede garantizarse en las circunstancias.
- Algunas de las variaciones significativas no pueden ser adecuadamente explicadas por el auditor.

### **Diseño de pruebas de materialidad**

La materialidad representa la magnitud de una omisión o error de una partida en un estado financiero que, a la luz de las circunstancias que la rodean, hacen probable que el juicio de una persona razonable basada en la información, podría haber sido cambiados o ser influenciado por la inclusión o corrección de estas. Es una de las herramientas que el auditor utiliza para determinar que la naturaleza, oportunidad, y alcance de los procedimientos planeados son apropiados.

La definición de materialidad se refiere al juicio de una persona razonable. Es lógico suponer que una persona razonable que puede

confiar en estados financieros es una persona conocedora de ellos, cuando menos hasta el punto de entender su significado y limitaciones.

Las Normas de auditoría gubernamental-NAGU, las Normas de auditoría generalmente aceptadas –NAGA's, y las Normas Internacionales de auditoría – NIA's, requieren al auditor considerar la materialidad al planear, diseñar procedimientos y considerar circunstancias para su revelación en el informe de auditoría. La materialidad es un asunto de juicio profesional que ésta influenciado por las necesidades de una persona razonable que confía en los estados financieros. Los juicios de materialidad son efectuados a la luz de las circunstancias que lo rodea e involucra, consideraciones cuantitativas y cualitativas, tal como la responsabilidad pública del auditado y la importancia de las entidades, programas o proyectos gubernamentales.

El auditor debe de estimar la materialidad en relación a los elementos de los estados financieros básicos o consolidados, el que sea más significativo. El auditor aplica su criterio al determinar el elemento apropiado de los estados financieros y lo utiliza como base material. También, desde que la base material normalmente está sustentada en información preliminar no auditada determinada en la fase de planeamiento, el auditor tiene que estimar el balance de fin de año, de la base material. Para tener la certeza que los procedimientos de auditoría son desarrollados adecuadamente, cualquier estimado de la base material debería ser conservador.

Dentro del planeamiento debe considerarse el porcentaje apropiado para la base material. El auditor debe usar su criterio al evaluar si el nivel es el apropiado. También debe de considerarse el de la base material por el impacto de detalles, tales como, deudas u obligaciones no registradas, contingencias, y otros detalles que no son incorporados en los estados financieros de la entidad, pero que pueden ser importantes para los usuarios de los estados financieros.

### **Identificación de cuentas y aseveraciones significativas de la administración.**

El auditor debe identificar las partidas, cuentas y aseveraciones significativas relacionadas con los estados financieros. En la comprensión del control interno y la fase de ejecución, el auditor realiza en control y pruebas sustantivas por cada aseveración significativa y por cada cuenta importante. Mediante la identificación de partidas significativas, cuenta y aseveraciones relacionadas con el planeamiento, el auditor tiene mayor probabilidad de diseñar procedimientos eficientes de auditoría. Algunas partidas de poca importancia, cuenta y aseveraciones no pueden garantizar pruebas de auditoría importantes en su alcance, porque ellas no son significativas en su valor acumulado.

Las aseveraciones sobre los estados financieros, son declaraciones de la gerencia que están incorporadas en los componentes de los estados financieros. El trabajo del auditor para formarse una opinión sobre los estados financieros, consiste en obtener y evaluar cuestiones evidentes que corresponden a aseveraciones en tales estados. Las aseveraciones pueden ser explícitas o implícitas y clasificarse dentro de las siguientes categorías:

- **Existencia:** los activos de una entidad u obligaciones existen en una fecha dada, y se registraron transacciones ocurridas durante un periodo determinado.
- **Integridad:** todas las transacciones y cuentas que deben ser presentadas se incluyen en los estados financieros.
- **Propiedad:** los activos son los derechos de la entidad, y los pasivos son las deudas u obligaciones a una fecha determinada.
- **Valuación:** los activos y pasivos, han sido incluidos en los estados financieros en montos apropiados en libros.

- **Presentación y revelación:** se revela, clasifica y describe la información de conformidad con las políticas contables y marco legal pertinente.
- **Exactitud:** los detalles de activos, pasivos y transacciones se han registrado y procesado apropiadamente y fueron emitidos correctamente en informes.

Una partida o cuenta debe ser considerada significativa si tiene una o más de las siguientes características:

- Su saldo es material (excede el diseño de la base material) o incluye una significativa porción de una cantidad material de un estado financiero.
- Un riesgo alto en el riesgo inherente y riesgo de control o de error de material, ya sea sobrevaluado o subestimado, es asociado con una o más aseveraciones relacionadas con la partida o cuenta.

Las partidas significativas, cuentas y aseveraciones deben ser identificadas con el planeamiento de la auditoría.

Los objetivos de auditoría consisten en obtener satisfacción suficiente de auditoría, con respecto a la validez de tales aseveraciones. Las aseveraciones son consideradas en todas las etapas de auditoría. Durante el planeamiento, se evalúan factores de riesgo inherente y riesgo de control, se identifican controles y seleccionas procedimientos de auditoría en relación con las aseveraciones para comprender el propósito del trabajo. Por último, en la fase de informe se evalúan los hallazgos y la satisfacción obtenida respecto a las aseveraciones.

### **Ciclos de operaciones más importantes**

En el proceso de comprensión de la estructura de control interno, el auditor evalúa los controles para cada ciclo de operaciones más importantes. El ciclo de una aplicación contable debe ser considerado importante si procesa una cantidad de transacciones en exceso del nivel

de materialidad establecido o si se apoya en un saldo de cuenta importante. El auditor puede identificar otros ciclos contables como importantes, basado en otras consideraciones.

El sistema contable de la entidad está conformado por grupos de transacciones y actividades relacionadas. Cada cuenta importante es afectada por el ingreso de una o más aplicaciones contables (fuente de débitos o créditos). Las aplicaciones contables relacionadas pueden ser agrupadas dentro de ciclos por el auditor.

Las cuentas más importantes de los estados financieros, generalmente, son obvias dado que a su conocimiento emerge de las entrevistas con los funcionarios de la entidad y la comprensión de sus operaciones. El concepto significativo constituye algo más que el monto del saldo en una cuenta, en vista que el saldo es el resultado neto de las operaciones que se incluyen en la cuenta. Por ejemplo, una cuenta que tendrá un saldo menor, tal como la cuenta de efectivo, puede ser importante dado que en el resultado neto de dos clases de operaciones: ingreso de efectivo y pagos de efectivo.

El auditor debe documentar los ciclos de transacciones más importantes y las cuentas que las afectan. Por ejemplo, el auditor podría determinar que las existencias, cuentas por pagar y gastos diversos de gestión con aplicaciones contables importantes que afectan el rubro compras. El auditor debe diseñar procedimientos de auditoría que sean eficientes para los objetivos del examen, de tal manera que las cuentas más importantes puedan agruparse dentro de ciclos, para facilitar la preparación de papeles de trabajo.

Como resultado de las entrevistas realizadas con el personal de la entidad, el auditor debe de determinar las cuentas y las clases de transacciones que proporcionan la mayor información de los estados financieros, el auditor debe de considerar la diversidad de fuentes y determinar cuál es la mejor para los propósitos de la auditoría financiera.

Para propósitos de la auditoría, la mejor fuente de información financiera, algunas veces, puede ser la información operacional preparada fuera del sistema contable de la entidad.

## **NORMAS APLICABLES EN LA AUDITORÍA DE LOS ESTADOS FINANCIEROS**

### **NAGU 320. Evaluación del cumplimiento de disposiciones legales y reglamentarias**

En la ejecución de la auditoría gubernamental debe evaluarse el cumplimiento de las leyes y reglamentos aplicables cuando sea necesario para los objetivos de la auditoría.

Para diseñar procedimientos de auditoría relacionados con el cumplimiento, el auditor identifica las disposiciones más significativas de leyes y reglamentos. Por cada disposición legal significativa el auditor debe estudiar, evaluar y probar los controles relacionados con su cumplimiento. Para identificar esas disposiciones significativas, el auditor debe seguir los siguientes pasos:

- Reglamentos y directivas emitidas por los sistemas de administración financiera (Presupuesto, Tesorería, Crédito Público, Contabilidad), sobre todo aquellas que la entidad ha determinado que pueden ser significativas.
- Identificar cada ley o reglamento significativo. Un dispositivo debe ser considerado significativo si (a) su cumplimiento puede ser medido objetivamente; y, (b) si cumple uno de los criterios para determinar que la norma tiene un efecto material en la consideración de los montos en los estados financieros; y,
- Disposiciones referidas a procedimientos. Cuando una disposición afecta todo o un segmento de las operaciones de la entidad que exceden la materialidad planeada en su totalidad. Por ejemplo, una disposición legal puede requerir que la entidad establezca

procedimientos para monitorear la recepción de información relacionada con la transferencia de fondos; en tal caso, el auditor debe considerar si el importe total de fondos transferido excede la materialidad planeada.

El auditor debe obtener conocimiento en torno a si la entidad observa las restricciones establecidas en la ley de presupuesto. En la fase de planeamiento, el auditor identifica los controles de la entidad para prevenir o detectar el incumplimiento de regulaciones importantes. El auditor puede considerar las disposiciones presupuestales que no están vinculadas con la entidad, pero que pueden considerarse sensibles o de otra manera importantes.

Para aquellas entidades que no reciben fondos del Tesoro Público, el auditor debe identificar los requerimientos relativos al presupuesto que establecen los dispositivos legales pertinentes. Estos requerimientos, se encuentran usualmente en la legislación o normatividad específica sobre presupuesto.

Un proceso presupuestal eficaz debe proporcionar un método lógico para planear las actividades de una entidad, medir su rendimiento y controlar costos (racionalidad del gasto).

### **Restricciones presupuestarias**

Durante la fase de planeamiento el auditor debe obtener una comprensión total del proceso de formulación del presupuesto. El auditor hace esto para comprender mejor cómo los errores y debilidades del control interno afectan el proceso de formulación del presupuesto y, posiblemente, su ejecución y control. En base a las entrevistas con la administración de la entidad y revisión de documentos presupuestarios, el auditor debe comprender:



- El proceso en la entidad para elaborar el presupuesto;
- Las responsabilidades de los funcionarios que están involucrados en la solicitud de calendarios de compromisos y autorizaciones de giro;
- Mecanismos de integración de la formulación del presupuesto en el sistema de ejecución del presupuesto; y
- La relación existente entre la información proveniente del proceso de formulación del presupuesto y su ejecución.

Las normas emitidas por la Contraloría General de la República, regulan el examen de la información financiera e información presupuestaria, que deben efectuar los Órganos de Auditoría Interna (OA1) del Sector Público, así como las Sociedades de auditoría independiente designadas y contratadas para tal fin. Dicha directiva también es de aplicación en el caso de auditorías que sobre el particular efectúe la Contraloría General de la República.

Dentro de este marco normativo, el alcance de la auditoría comprenderá la información financiera (estados financieros y anexos) e, información presupuestaria “requerida a las entidades por la Contaduría Pública de la Nación, para la formulación de la Cuenta General de la República en cada ejercicio.

## **COMPRENSIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

### **NAGU 310. Estudio y evaluación del control interno**

Se debe efectuar un apropiado estudio y evaluación del control interno para identificar las áreas críticas que requieren un examen profundo, determinar su grado de confiabilidad a fin de establecer la naturaleza, alcance, oportunidad y selectividad en la aplicación de procedimientos de auditoría.

La administración de las entidades tiene la responsabilidad legal de velar por que los registros contables se lleven en forma correcta y presentan

estados financieros válidos y confiables a los niveles gubernamentales competentes (accionistas en caso de empresas estatales y a la Contaduría Pública de la Nación, para la elaboración de la Cuenta General de la República.

La administración puede habitualmente comprometer su responsabilidad mediante la implementación de un sistema de control interno que asegure que los empleados de la entidad lleven a cabo su trabajo de manera correcta. Asimismo, puede depositar su confianza en dicho sistema con el fin de obtener información fidedigna para el desarrollo de su gestión y de los estados financieros, así como para evitar errores e irregularidades u otras pérdidas de activos de la entidad. Dentro de este contexto, el auditor deposita su confianza en el sistema de control interno para llevar a cabo la auditoría financiera.

El concepto de control interno no sólo se refiere a temas financieros, contables y a la custodia de los activos, sino que incluye controles destinados a mejorar la eficiencia operativa y asegurar el cumplimiento de las políticas de la organización. El control interno es una expresión utilizada con el objeto de describir todas las medidas adoptadas por los titulares, administradores o gerentes para dirigir y controlar las operaciones en las entidades a su cargo.

Las normas de control interno para el sector público definen el control interno como el proceso continuo realizado por la dirección, gerencia y otros empleados de la entidad, para proporcionar seguridad razonable, respecto a si están lográndose los objetivos siguientes:

- Promover la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones y, la calidad en los servicios;
- Proteger y conservar los recursos públicos contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal;
- Cumplir las leyes, reglamentos y otras normas gubernamentales; y

- Elaborar información financiera válida y confiable, presentada con oportunidad.
- Promover la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones y la calidad en los servicios.

Se refiere a los controles internos que adopta la administración para asegurar que se ejecuten operaciones, de acuerdo a criterios de efectividad, eficiencia, economía y calidad. Tales controles comprenden los procesos de planeamiento, organización, dirección y control de las operaciones en los programas, así como los sistemas de evaluación del rendimiento y monitoreo de las actividades ejecutadas.

**Proteger y conservar los recursos públicos contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.**

Está relacionado con las medidas adoptadas por la administración para prevenir o detectar operaciones no autorizadas, acceso no autorizado a recursos o, apropiaciones indebidas que podrían resultar en pérdidas significativas para la entidad, incluyendo los casos de despilfarro, irregularidad o uso ilegal de recursos.

**Cumplimiento de leyes, reglamentos y otras normas gubernamentales**

Se refiere a que los administradores gubernamentales, mediante el dictado de políticas y procedimientos específicos, aseguran que el uso de los recursos públicos sea consistente con las disposiciones establecidas en las leyes y reglamentos, y concordante con las normas relacionadas con la gestión gubernamental.

**Elaborar información financiera válida y confiable, presentada con oportunidad.**

Tiene relación con las políticas, métodos y procedimientos dispuestos por la administración para asegurar que la información financiera elaborada por la entidad es válida y confiable, al igual que sea revelada razonablemente en los informes. Una información es válida porque se refiere a operaciones o actividades que ocurrieron y que tiene las condiciones necesarias para ser considerada como tal; en tanto que una información confiable es aquella que brinda confianza a quien la utiliza.

**COMPRENSIÓN DE LA ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO**

El auditor debe obtener evidencia acerca de la efectividad de los controles internos para:

- Formarse una opinión sobre las aseveraciones de la gerencia acerca de la efectividad de los controles internos al término del periodo auditado; y,
- Evaluar el riesgo de control y la efectividad de los controles de cumplimiento durante el periodo auditado.

**Estructura del control interno**

Se denomina estructura de control interno al conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas, incluyendo la actitud de la dirección de una entidad, para ofrecer seguridad razonable respecto a que están lográndose los objetivos del control interno. El control interno discurre por cinco elementos, los que se integran en el proceso de gestión y operan en distintos niveles de efectividad y eficiencia.

Para operar la estructura de control interno se requiere la implementación de sus elementos, que se encuentran interrelacionados al proceso administrativo. Tales elementos pueden considerarse como un conjunto

de normas que son utilizadas para medir el control interno y determinar su efectividad, los que se describen a continuación:

- Ambiente de Control
- Sistema de Contabilidad
- Procedimientos de control
- Ambiente SIC (Sistema de Información Computarizada)
- Función de auditoría interna

### **Ambiente de Control**

Se refiere al establecimiento de un entorno que estimule e inflencie las tareas de las personas con respecto al control de sus actividades. El ambiente de control tiene gran influencia en la forma en que son desarrolladas las operaciones, se establecen los objetivos y estiman los riesgos. Igualmente, tiene relación con el comportamiento de los sistemas de información y con las actividades de monitoreo. Son elementos del ambiente de control, entre otros, integridad y valores éticos, estructura orgánica, asignación de autoridad y responsabilidad y políticas para la administración de personal.

### **Sistema de Contabilidad**

El sistema contable consiste en los métodos y registros establecidos para identificar, reunir, analizar, clasificar, registrar e informar sobre las transacciones de una –entidad, así como mantener el registro del activo y pasivo que le son relativos. El auditor debe obtener un entendimiento del sistema contable de la entidad (incluyendo métodos y registros) para procesar y elaborar información financiera; debiendo considerar, entre otros lo siguiente:

- Las transacciones incluidas en las operaciones de la entidad que son significativas para los estados financieros;

- Los registros contable, desde el inicio de una transacción, hasta su inclusión en los estados financieros; y,
- El proceso de información financiera empleado para preparar los estados financieros de la entidad, incluyendo las estimados contables y revelaciones más importantes.

### **Procedimientos de Control**

Son aquellos procedimientos y políticas que se adicionan al ambiente de control y sistema contable, establecidos por la administración para proporcionar seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad. Generalmente, se consideran como procedimientos los aspectos referidos a:

- Apropiaada autorización de operaciones y actividades;
- Segregación de funciones, que asignen a diferentes empleados las responsabilidades de autorizar las operaciones, registrarlas y salvaguardar activos;
- Diseño y uso de documentos y registros apropiados; y,
- Dispositivos de seguridad apropiados en cuanto al acceso y utilización de activos y registros.

Los principales controles en una auditoría de estados financieros necesarios para establecer y mantener una estructura de control interno que, provea seguridad razonable de que los objetivos están siendo alcanzados, se indican a continuación:

- **Controles de protección de activos:** protegen los activos contra pérdida, adquisición no autorizada, uso de disposición indebida.
- **Controles de presupuesto:** aseguren la ejecución de transacciones de acuerdo con la legislación presupuestal. Los controles se orientan a cada restricción relevante del presupuesto.
- **Controles de cumplimiento:** aseguren el cumplimiento de las leyes y reglamento así como otras normas específicas que podrían tener un

electo directo y material sobre los estados financieros. Los controles a aplicarse deben referirse a cada dispositivo legal significativo.

- **Controles de información financiera:** registran apropiadamente, procesan y resumen las transacciones para permitir la preparación de estados financieros confiables y mantener la responsabilidad por los activos. La prueba de controles deberá orientarse a cada aseveración significativa en cada ciclo importante o aplicación contable.

### **Comprensión del ambiente SIC (Sistema de formación computarizada)**

Se entiende que un ambiente SIC existe, cuando el procesamiento de la información financiera de la entidad, interviene un computador, cualquiera que sea sus especificaciones técnicas. Al planear las áreas de la auditoría en que podría afectar el ambiente SIC de la entidad, el auditor debe considerar la importancia y complejidad de sus actividades y la disponibilidad de datos para –ser considerada en el examen. Por lo general, la comprensión del ambiente SIC involucra asuntos tales como: significación y complejidad del procesamiento por computador para cada una de las aplicaciones contables importantes, la estructura orgánica del ambiente y la disponibilidad de datos, en cuanto a documentos fuente y archivos de cómputo.

### **Auditoría interna**

Una característica común en las entidades CAS es la existencia de un Órgano de Auditoría Interna, cuya responsabilidad consiste en revisar e informar a la dirección sobre el diseño y funcionamiento de los controles internos, y sobre la confiabilidad de la información suministrada por la gerencia a la dirección. E. auditor debe obtener una adecuada comprensión de la función de auditoría interna para identificar aquellos aspectos de su accionar que pudieran ser relevantes para el

planeamiento de la auditoría. Generalmente, la comprensión de la función de auditoría interna involucra el conocimiento de:

- El nivel y ubicación del Órgano de Auditoría Interna en la entidad;
- La aplicación de las normas de auditoría gubernamental;
- El plan de auditoría; incluyendo la naturaleza, oportunidad y alcance de los trabajos realizados; y,
- El acceso a los registros de la entidad, así como las limitaciones con respecto al alcance de sus actividades.

### **Utilización de cuestionarios**

Como parte de la preparación para el examen de estados financieros, el auditor debe elaborar el cuestionario de comprobación sobre control interno. Este documento está constituido por varias listas de preguntas que deben ser contestadas por los funcionarios o empleados de la entidad bajo revisión o que el auditor mismo contesta ante el curso de la auditoría basado en sus observaciones.

Cuando el auditor llena el cuestionario por medio de una entrevista con uno o más funcionarios de la entidad, debe tomar en cuenta la necesidad de confirmar ante el curso de la auditoría la veracidad de las respuestas dadas, sin confiar completamente en las obtenciones. La aplicación correcta de los cuestionarios sobre el control interno, consiste en una combinación de entrevistas y observaciones. Es esencial que el auditor entienda correctamente los propósitos de las preguntas del cuestionario.

### **Flujogramas**

El método de flujogramas es aquel que se expone en medio de cuadros o gráficos. Si el auditor diseña un flujograma del sistema, será preciso que visualice el flujo una información y los documentos que se procesan. El flujograma debe elaborarse, usando símbolos estándar, de manera que quienes conozcan los símbolos puedan obtener información útil relativa al



sistema. El autor de un flujograma elaborado por la entidad, debe ser capaz de leerlo, interpretar sus símbolos y sacar conclusiones útiles respecto al sistema representado por el flujograma.

## **COMPRENSIÓN DEL SISTEMA DE CONTABILIDAD**

### **NIA – Sección 400 - EVALUACIÓN DEL RIESGO Y CONTROL INTERNO**

#### **Ambiente de Control**

Significa la actitud global, la conciencia y acciones de los directores y la administración, respecto al sistema de control interno y su importancia en la entidad. Un ambiente de control fuerte, por ejemplo, uno con controles presupuestales estrictos y una función de auditoría interna efectiva, pueden complementar en forma muy importante los procedimientos de control; sin embargo, un ambiente de control fuerte no asegurar por sí mismo, la efectividad del sistema de control interno.

El ambiente de control interno es la base para los dos componentes del control interno, dado que provee disciplina y estructura. Dentro de él las personas conducen sus actividades y llevan a cabo sus responsabilidades de control.

El auditor debe comprender el ambiente de control interno que refleja actitud y compromiso de los directivos y la gerencia respecto de la importancia que otorgan al sistema de control interno de la entidad. Este aspecto se evidencia a través del establecimiento de una atmósfera positiva tendente a implementar y ejecutar las actividades y operaciones.

El ambiente de control interno tiene dos características importantes:

- Conciencia de control; y,
- Mecanismos generales de control.

**Conciencia de control**

Se refiere a la importancia que la gerencia brinda al control interno y, por lo tanto, a la atmósfera dentro de la cual funcionan los controles internos específicos de la entidad. Dicha conciencia es, en gran parte, un elemento intangible; es una actitud de la gerencia que, cuando se comunica y busca cumplirse, sirve para reducir la probabilidad de que los controles contables específicos sean omitidos.

Para que la conciencia de control sea realista, la gerencia debe haber impartido directivas claras para que los controles no deban ser pasados por alto. A fin de lograr el objetivo deseado la entidad debe establecer mecanismos generales de control para hacerlo eficaz. La adopción de medidas correctivas oportunas por la gerencia al conocer una debilidad existente en el control interno, demuestra su compromiso y refuerza la conciencia de control.

**FACTORES DE RIESGO EN EL AMBIENTE DE CONTROL INTERNO**

El auditor debe obtener suficiente conocimiento del ambiente de control para determinar si el efecto colectivo de estos factores establece o mitigan la efectividad de los controles específicos.

Los factores de riesgo en el ambiente de control incorporan la actitud, conciencia, y acciones referentes al clima interior en la entidad. Estos factores incluyen:

- Filosofía de la administración y estilo en las operaciones.
- La estructura orgánica de la entidad,
- Métodos para asignar autoridad y responsabilidad,
- Métodos de control administrativo de la administración.
- Políticas de personal, y
- Influencias externas a la entidad

### **Filosofía administrativa y estilo en las operaciones**

La filosofía administrativa y el estilo en las operaciones abarcan un amplio rango de creencias, conceptos y actitudes. Tales características pueden incluir el enfoque administrativo al tomar y monitorear programas de riesgo, actitudes y acciones hacia los estados financieros, y énfasis al coincidir con las metas financieras y operativas.

### **Estructura orgánica de la entidad**

La estructura organizacional de una entidad suministra el marco básico para el planeamiento, dirección y control de las operaciones y asigna apropiadamente autoridad y responsabilidad dentro de la entidad. Una estructura orgánica incluye la forma y naturaleza de las unidades operativas de una entidad, incluyendo la organización del procesamiento de datos, y funciones relativas a la administración e informe.

### **Métodos de asignación de autoridad y responsabilidad**

Las políticas y procedimientos de una entidad para asignar autoridad en las actividades operativas y para delegar responsabilidad, afectan la comprensión de la relación existente entre los informes y responsabilidades establecidas dentro de la misma. Las líneas de autoridad que no están definidas con claridad, disminuyen la responsabilidad de rendir cuenta y pueden conducir a debilidades en los controles.

### **La habilidad administrativa de identificar con rapidez ante los cambios y reaccionar ante las condiciones cambiantes.**

Desde que las condiciones externas para y dentro de una entidad cambian permanentemente, la habilidad de la gerencia para identificar y reaccionar ante tales cambios puede afectar el logro de los objetivos de la entidad. El alcance a tales cambios requiere la atención de la gerencia y depende del efecto que ellos puedan tener en circunstancias particulares.

## **SISTEMA DE INFORMACIÓN COMPUTARIZADA (AMBIENTE SIC) EN EL AMBIENTE DE CONTROL**

El ambiente SIC (Sistema de Información Computarizada). También incide en la efectividad del ambiente de control. Por ejemplo, los controles que normalmente serían realizados por individuos separados en sistemas manuales pueden estar concentrados en una aplicación propia del ambiente SIC y plantean un problema potencial de segregación de funciones.

### **Actitud de la gerencia y conciencia con respecto al ambiente SIC**

El interés de la gerencia y conciencia en las funciones del ambiente SIC es importante para establecer un conocimiento de control amplio de la organización.

La gerencia puede mostrar interés y conciencia por:

- Considerar los riesgos y beneficios de las aplicaciones en la computadora;
- Comunicar políticas referentes a las funciones SIC y responsabilidades;
- Cautelar, las políticas y procedimientos para desarrollar, modificar, mantener y usar las computadoras y para controlar el acceso a programas y archivos;
- Consideración del riesgo inherente y de control relativo al ambiente SIC;
- Respuesta a recomendaciones previas o concertadas;
- Planear una rápida y efectiva respuesta a crisis o interrupciones en el procesamiento computarizado; y
- Generar información a través del ambiente SIC para decisiones claves de operación.

**Asignación de responsabilidades y autoridad definida claramente**

La asignación apropiada de responsabilidad de acuerdo a las áreas funcionales del ambiente SIC puede afectar el ambiente de control.

**DOCUMENTACIÓN SOBRE CONOCIMIENTO DEL AMBIENTE DE CONTROL**

Para cualquier debilidad en el ambiente de control identificado, el auditor debe documentar su naturaleza y alcance, las condiciones que dieron lugar a esta debilidad, así como las cuentas, partidas o aseveraciones de la administración que se verían afectadas.

Al evaluar el ambiente de control, el auditor debe evaluar específicamente la calidad del proceso de la entidad para el cumplimiento de la normatividad que regula la elaboración de información financiera y obtener un entendimiento total del proceso de formulación presupuestal.

**EVALUACIÓN DEL RIESGO Y CONTROL INTERNO**

El auditor debe estudiar el sistema de contabilidad en grado suficiente para identificar y entender:

- Las principales clases de transacciones de las actividades de la entidad.
- El modo como se inician tales transacciones.
- Los registros contables importantes, los documentos sustentatorios y las cuentas de los estados financieros.
- El proceso de contabilización y preparación de la información, desde el inicio de las transacciones importantes y otros significativos hasta su inclusión en los estados financieros.

El sistema contable consiste en los métodos y registros establecidos para identificar, reunir, analizar, clasificar, registrar e informar las

transacciones de una entidad, así como mantener el registro del activo y pasivo que le son relativos.

El auditor debe obtener un entendimiento del sistema contable de la entidad (incluyendo métodos y registros) para procesar y elaborar información financiera. La comprensión de los sistemas debe ser documentada en narrativas y flujogramas; sin embargo, si el auditor ya tiene un entendimiento suficiente de los sistemas contables, presupuestales, de cumplimiento u operaciones, como resultado de los procedimientos ejecutados el año anterior, las discusiones sobre cualquier cambio podrían ser sustituidas por otro sistema.

### **Sistema de cumplimiento**

El sistema de cumplimiento en una entidad, está constituido por el conjunto de políticas y procedimientos establecidos para monitorear el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables. Mediante entrevistas con la administración de la entidad, el auditor debe comprender y documentar este proceso para:

- Identificar y documentar todas las leyes y regulaciones aplicables a la entidad;
- Monitorear las modificaciones en leyes y regulaciones en forma oportuna;
- Establecer políticas y procedimientos para cumplir con leyes y regulaciones específicas y documentar y comunicar claramente esas políticas y procedimientos al personal apropiado.

### **Sistema de operaciones**

A través de entrevistas con los funcionarios de la entidad, el auditor debe entender y documentar cualquier sistema que elabore información que es utilizada para la evaluación del rendimiento. Aunque el auditor no es requerido para probar los controles sobre tal sistema, debe entenderlo, así como los controles internos relativos a las aseveraciones de

existencia e integridad; evaluando el diseño de los controles y, si ellos, han sido puestos en operación.

### **Procedimientos de control**

Son aquellos procedimientos y políticas adicionales al ambiente de control y al sistema de contabilidad, establecidos por la gerencia para proporcionar una seguridad razonable respecto de poder lograr los objetivos específicos de la entidad.

El auditor debe identificar los objetivos de control para cada tipo de control que, si es alcanzado, proveerá a la entidad seguridad razonable respecto a pérdidas, incumplimiento o errores materiales en relación con los estados financieros.

### **CONTROLES DE INFORMACIÓN FINANCIERA**

El auditor debe evaluar y probar los controles de información financiera para cada aseveración en cada partida o cuenta significativa de los estados financieros.

- El primer paso es desarrollar objetivos de control para controles de información financiera, con el fin de establecer los tipos de errores que pudieran ocurrir en cada aseveración significativa en cada cuenta o partida significativa. Uno o más errores potenciales pueden ocurrir en cada aseveración de los estados financieros. Por ejemplo, en el caso de la aseveración de existencia u ocurrencia, los errores potenciales pueden ocurrir en las áreas siguientes:
- **Validez:** informaciones registradas no representan eventos económicos que realmente ocurrieron.
- **Corte:** Las transacciones son registradas en un periodo distinto en el cual los eventos económicos ocurrieron.
- **Sumarización:** las transacciones son sumarizadas inadecuadamente, resultando en un total sobrevaluado.

- **Verificación:** los activos y pasivos registrados de una entidad no existen a una fecha dada.

### **Controles de Cumplimiento**

El objetivo de los controles de cumplimiento es proveer seguridad razonable que la entidad cumple con las disposiciones establecidas en las leyes y regulaciones aplicables. Los objetivos del control de cumplimiento deben ser ajustados y podrían ser documentados en una hoja de trabajo separada para controles de cumplimiento.

En base a los resultados de las pruebas de control de cumplimiento y otros procedimientos de auditoría, el auditor debe:

- Determinar si los controles internos proveen seguridad razonable que la entidad cumplió con las disposiciones de las leyes y regulaciones presupuestarias en el período, para apoyar la opinión sobre la aseveración gerencial acerca de la efectividad de los controles internos y durante el período; e,
- Identificar las debilidades en los controles de cumplimiento.

Si los controles de cumplimiento son efectivos en prevenir o detectar el incumplimiento de disposiciones legales o reglamentarias durante el período, el alcance de la prueba de cumplimiento puede ser menor que si tales controles no fueron efectivos.

### **CONTROLES DE OPERACIONES**

El objetivo de los controles de operaciones es proveer seguridad razonable que la entidad alcanza sus objetivos eficientes y efectivamente. Los controles sobre evaluación del rendimiento tienen por objetivo brindar seguridad razonable que la información que apoya la evaluación de rendimiento informada a la gerencia está apropiadamente registrada y contabilizada. Los objetivos del control de operaciones podrán ser documentados en una hoja de trabajo separada para el



control de operaciones o incorporada en la hoja de trabajo de los controles de información financiera.

### **Estrategias en el planeamiento de la auditoría financiera en las Instituciones Públicas.**

La norma internacional de auditoría 300 presenta la responsabilidad del auditor de planear una auditoría de Estados Financieros. La planeación involucra establecer la estrategia general. Y desarrollar el plan de trabajo para la auditoría, lo que le permite al auditor organizar y administrar un equipo de trabajo eficiente y efectivo. De la misma manera le permite seleccionar un equipo de trabajo competente y con las capacidades necesarias para el trabajo.

Para la planeación de la auditoría, el auditor debe tener en cuenta la entidad y el entorno. Esta planeación le permite obtener un entendimiento del marco de referencia legal y determinar procedimientos de evaluación del riesgo, aspectos importantes para el desarrollo de la auditoría teniendo en cuenta que la planeación es un proceso continuo e interactivo, por lo cual es necesario que en el planeamiento se considere las siguientes estrategias como aspectos claves de la auditoría.

1. Tener en cuenta que se debe tener claro los objetivos, estos que se encuentren alineados de acuerdo con el modelo Coso, dentro de las categorías siguientes:
  - **Operacionales:** Utilización eficaz y eficiente de los recursos de una organización (rendimiento, rentabilidad, salvaguarda de activos, etc).
  - **Información Financiera:** Preparación y publicación de estados financieros fiables.
  - **Cumplimiento:** Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

El alcance de la auditoría debe estar encaminado a asegurar el cumplimiento de estos objetivos dependiendo el tipo de auditoría que

realicemos. Ejemplo: para una auditoría financiera nuestro trabajo estará enfocado a evaluar el cumplimiento del objetivo relacionado con la preparación y publicación de Estados Financieros fiables. Para un trabajo de revisión fiscal, tendremos que abarcar los tres objetivos enunciados en COSO (operacionales, de información financiera y de cumplimiento).

2. La auditoría debe ser realizada por personal que tenga un entrenamiento técnico adecuado y experiencia en auditoría. Es recomendable trabajar con un equipo multidisciplinario de acuerdo con las necesidades del cliente, el tipo de auditoría, y en lo posible con experiencia en Instituciones Públicas Gubernamentales, Ejemplos, contadores, abogados, ingenieros de sistemas, especialistas en impuestos, etc.
3. En la planeación de la Auditoría es vital lograr un entendimiento integral del negocio que facilite la identificación de riesgos. El número de riesgos significativos identificados es directamente proporcional al grado de entendimiento del negocio. A mayor entendimiento; mayor es la probabilidad de ocurrencia y un impacto significativo en los Estados Financieros.
4. En la planeación de la auditoría, nuestros esfuerzos deben ir encaminados principalmente.
  - Identificar riesgos significativos de la entidad o negocio, y sus implicaciones en los Estados Financieros.
  - Identificar riesgos significativos de fraude y sus implicaciones en los Estados Financieros (malversación de activos y/o información financiera fraudulenta).
  - Determinar las transacciones significativas que se registran en los estados financieros (rutinarios y no rutinarios).
5. Definir la materialidad de planeación. La materialidad de planeación le permite al auditor enfocarse en los aspectos relevantes de los estados financieros.

6. El entendimiento del negocio lo realizamos de arriba hacia abajo, por eso es importante entrevistarnos con la alta gerencia, para conocer sus objetivos, estrategias, los riesgos que pueden impedir que la entidad logre sus objetivos y los controles que tienen que mitigar esos riesgos.
7. En la planeación de la auditoría el auditor debe complementar su trabajo mediante la realización de procedimientos analíticos preliminares, que incluyan el análisis de indicadores, tanto financieros, como no financieros, de rendimiento.
8. Dentro de la planeación de la auditoría, es recomendable efectuar un recorrido por las instalaciones físicas con el fin de comprender mejor el negocio y conocer el personal clave.
9. Es importante documentarnos lo mejor posible mediante información interna y externa.

### **Información Interna**

- Reglamento de organización y funciones.
- Manual de organización y funciones.
- Manuales de procedimientos
- Políticas
- Actas (junta directiva, comités, etc)
- Reportes de la gerencia.
- Contratos
- Correspondencia con entidades
- Correspondencia con abogados
- Intranet de la entidad
- Programa web de la entidad

### **Información externa**

- Revistas y diarios
- Portales de búsqueda en la web
- Base de datos

- Cámara de comercio, etc.

10. Al final de la planeación de la auditoría debemos validar el entendimiento del negocio, los riesgos identificados y los hallazgos con la gerencia del cliente.

### **2.1.3. Planeamiento y Estrategias en las auditorías en las Instituciones Públicas del Sector Energía y Minas.**

Los órganos de control institucional de las Instituciones Públicas del sector Energía y Minas, planificarán sus actividades de auditoría a través de planea anuales, aplicando criterios de materialidad, economía, objetividad, oportunidad, transparencia y evaluación periódica la ejecución de sus planes anuales, en los cuales incluirán las estrategias a utilizar en la evaluación efectuada en el proceso de la auditoría de Gestión inicial en la fase de planeamiento.

Los enfoques que pueden utilizarse para la selección de una entidad son: Consideración de los problemas y debilidades conocidas e identificación de áreas importantes no auditadas anteriormente, revisión de informes de otros auditores, comprensión del encargo.

El conocimiento inicial de la entidad, implica el diseño de una estrategia general para entender la forma en que se conducen sus actividades y operaciones en las Instituciones Públicas del Sector Energía y Minas, con el objeto de evaluar la importancia de los objetivos de auditoría probables y la factibilidad de lograrlos, durante esta etapa deben obtenerse información sobre los aspectos siguientes: fines, objetivos y metas, recursos presupuestales autorizados, sistema y controles gerenciales, importancia de la auditoría y necesidades de los usuarios del informe, seguimiento de medidas de los usuarios del informe, seguimiento de medidas correctivas y auditorías anteriores, fuentes de información para el planeamiento; información proveniente

del Órgano de Control Institucional OCI. Otras fuentes de información para el planeamiento como archivo permanente de la entidad. Programa o proyecto, las leyes y regulaciones contables, aplicables, como ley de creación y reglamento, Ley Anual de Presupuesto y Directivas aplicables, presupuesto autorizado y otras normas que afecten la operatividad de las entidades públicas del Sector Energía y Minas, planeamiento, plan operativo institucional, informes de evaluación anual, memoria anual de las entidades y otros documentos relativos al planeamiento. Sistemas de información gerencial por procesos y actividades, estados financieros, informes sobre resultados de gestión, informes de auditoría normativa internas, reglamento de organización y funciones, manual de organización y funciones, manual de procedimientos, normatividad interna emitida por la entidad, opinión sobre el ambiente de control interno.

En base a la información recopilada el auditor debe elaborar el análisis preliminar de las entidades públicas del sector energía y minas y considerar, el ambiente de control interno, los factores externos e internos, las áreas generales de revisión y las fuentes de criterio aplicables. En esta información debe ser incluida el plan de revisión estratégica a desarrollar en la entidad, programa o proyecto a examinar, así mismo se tendrá en cuenta los factores del ambiente de control interno como: Integridad y valores éticos, asignación de autoridad y responsabilidad, estructura organizacional, políticas de administración de recursos humanos.

El auditor debe tener suficiente conocimiento del ambiente de control interno para comprender la actitud y las acciones adoptadas por la gerencia y la alta dirección de la entidad, con respecto a los controles y actividades. Así mismo se tomará en cuenta la eficiencia, economía y calidad requerida para el desarrollo de sus procesos y actividades, así como los factores externos e internos, entre los factores externos a considerar son: el origen de fondos (ampliación y restricciones en la

fuentes de financiamiento) eventos temporales (cambios climáticos, hechos inusuales, u otros que podrían incidir en las asignaciones de fondos).

Situación política actual de la entidad, grupos de interés ajenos a la entidad, modificaciones en trámite de aprobación.

En cuanto a los factores internos, el auditor debe tratar de identificar aquellas situaciones que pueden impactar en forma negativa en el desarrollo de sus actividades y en el logro de los objetivos y metas establecidas. Estos factores internos se refieren a tamaño de la entidad (en términos de activos netos). Importancia de las actividades ejecutadas por la entidad, locales donde la entidad realiza sus actividades, estructura de la entidad (centralizado o descentralizado) complejidad de las operaciones.

Las fuentes de información para la revisión estratégica deben orientarse a determinar cuáles son las áreas generales de revisión que se consideran de mayor importancia.

## **2.2. ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN**

Como antecedentes de investigación se considera los siguientes trabajos de investigación respecto al planeamiento y estrategias en la auditoría para optar el grado académico de doctor en Ciencias Contables y Empresariales y Ciencias Económicas.

**En la tesis presentada por Joao Pedro Da-Fonseca, Arialys Hernández-Nariño, Alberto Medina-León, Dianelys y Nogueira-Riveral (2013) Titulada “Relevancia de la planificación estratégica en la gestión pública”. Para optar el título académico de doctor en auditoría. Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”.**

La presente tesis propone analizar el papel que cumple la planificación estratégica en la gestión de organizaciones públicas, como vía para formalizar elementos claves a considerar en la concepción de un modelo para conducir el control de gestión en instituciones de este sector. Para cumplir con dicho propósito, este trabajo estudia propuestas metodológicas, primero sobre gestión pública y, segundo, sobre Planificación Estratégica específicamente. Dicho análisis permitió identificar que la planificación estratégica constituye una herramienta básica para los modelos de gestión consultados y que para su desarrollo se pueden inferir pasos comunes e igualmente útiles en el entorno público, pero que precisan de tres condiciones: la articulación con el marco regulatorio y legal, el enfoque de los grupos de interés y los principios de la responsabilidad social.

**En la tesis presentada por Donald Julián Gonzales Matsuura (2010) titulada Supervisión en la fase de planeamiento - auditoria de gestión en la Empresa de Saneamiento y Agua Potable de Casablanca. Para optar el título académico de doctor Universidad de la Habana. Cuba.**

La Auditoría de Gestión pasa a ser hoy un elemento vital para la entidad, permitiéndole conocer a los ejecutivos qué tan bien resuelven los problemas económicos y sociales que a este nivel se presentan generando en la empresa un saludable dinamismo que la conduce exitosamente hacia las metas propuestas. La Revisión Estratégica; comprende la ejecución del indicado plan, la misma enfatiza el conocimiento y comprensión de la entidad, programa o actividad a examinar, mediante la recopilación de información u observación física de sus operaciones. Esta tarea implica el análisis preliminar en la propia entidad y descripción de diversos asuntos tales como: ambiente de control, factores externos e internos, áreas generales y revisión, criterios de auditoria e identificación de los asuntos más importantes; después de

lo cual es elaborado el reporte de revisión estratégica, el que sirve de soporte para la elaboración del correspondiente Plan de Auditoría.

**En la tesis presentada por Doña Isabel Ma. Gómez Peláez Titulada: “Control Interno en las áreas de aprovisionamiento de las Empresas Públicas Sanitarias de Andalucía”** para optar el Grado de Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales, en la Universidad de Málaga, Setiembre 2010, indica según normas de INTOSAI que la Planificación y Entorno de Control en un sistema de Control Interno de calidad está basado en cinco componentes interrelacionados: Entorno de Control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control, Información, Comunicación y Seguimiento.

Asimismo indica que; si bien el Marco de Control Interno es relevante y aplicable de todas las organizaciones, la manera en la que la gerencia lo aplica variará ampliamente de acuerdo con la naturaleza de la entidad, y depende de cierto número de factores como son: estructura organizacional, el perfil del riesgo, el ambiente operativo, el tamaño, la complejidad, las actividades y grado de regulación, etc.

Considerando la situación específica de cada entidad se deberá formular una serie de alternativas relacionadas con la complejidad de los procesos y las metodologías desplegadas para aplicar los componentes del marco de control interno.

Los elementos del entorno de control son: la integridad personal y profesional, la filosofía y estilo de la dirección, la estructura organizacional, políticas y prácticas de recursos humanos.

Además como sistema de control interno dirigido a sector público incorpora como objetivos una conducta ética y la prevención y detección de fraude y corrupción, por lo que las auditorías deberán planificar con la



finalidad de detectar posibilidades de la existencia de fraude y corrupción.

Entre la información de entrada para una planificación eficaz y eficiente se incluyen:

- Las estrategias y objetivos de la organización.
- Las necesidades y expectativas definidas de los clientes y de otras partes interesadas.
- La evaluación de los requisitos legales y reglamentarios, los datos de desempeño de los productos y los procesos.
- Las oportunidades de mejora, así como los datos relacionados con la evaluación de los riesgos.

Los resultados de la planificación de la calidad de la organización deberían definir los procesos de realización del producto y de apoyo necesario en términos de:

Las habilidades y conocimientos necesitados por la organización.

- La responsabilidad y autoridad para la implementación de los planes de mejora de procesos.
- Los recursos necesarios tales como los financieros y de infraestructura.
- Los indicadores para evaluar el logro de la mejora de desempeño de la organización.
- Las necesidades de mejora incluyendo métodos y herramientas.
- Las necesidades de documentación incluyendo los registros.
- En el caso de las normas INTOSAI la planificación se realiza a partir de sus 5 componentes indicados, que estarán influenciados por el tono de la organización o “cultura de control” así, una organización que tenga entre sus trabajadores una cultura de control, ofrecerá una aptitud de apoyo que hará más fácil su implantación.

**En la tesis doctoral presentado por Javier Montoya del Corte, titulado “La Vertiente Cualitativa de la Materialidad en Auditoría, Marco Teórico y Estudio Empírico para el caso español”, Santander, 2008, Universidad de Cantabria, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales – Departamento de Administración de Empresas, en el ítem 1.3.3.1. de su tesis indica lo siguiente PNIAR 320: “La materialidad en la planificación y ejecución de una auditoría” cuyo contenido más destacado analizamos.**

Con respecto al importante papel que juega la materialidad en el contexto de una auditoría, debemos señalar en primer lugar que la PNIAR 320 reduce notablemente el contenido relativo a explicar cómo se relaciona este concepto y su aplicación con el riesgo de auditoría, señalando que el auditor debe determinar un nivel o niveles de materialidad apropiados que le permitan planificar y ejecutar su trabajo para reducir el riesgo de auditoría hasta un nivel aceptablemente bajo (IFAC, 2006d, Parr. 8 y A2).

PNIAR 320 introduce las siguientes características básicas que se le supone a estos usuarios (IFAC, 2006 d, Párr. 4).

1. Poseer un conocimiento razonable de las actividades económicas y empresariales y de la contabilidad, y tienen una buena disposición para examinar la información contenida en los estados financieros con la diligencia mínima necesaria.
2. Comprensión que los Estados Financieros están preparados y auditados bajo niveles de materialidades.
3. Reconocen las incertidumbres inherentes a la medición de importes sobre la base de realización de estimaciones y a través de la utilización de juicios de la consideración de futuros acontecimientos.
4. Tomar decisiones económicas razonables basándose en la información contenida en los estados financieros.

Con respecto a la consideración a realizar por el auditor durante el progreso de la auditoría cabe resaltar que PNIR 320 explícitamente se requiere revisar el nivel o niveles de materialidad de terminados al planificar su trabajo.

Para llevar a cabo esta tarea de revisión, se dispone que el auditor considerará factores tales como los cambios que se hayan podido producir en las circunstancias de la auditoría, la obtención de nuevas informaciones durante la realización del trabajo y el cambio en el conocimiento de la empresa y de sus operaciones por parte del auditor al llevar a cabo procedimientos de auditoría adicionales (IFAC, 200d, párr. A14).

Pero seguramente los requisitos más novedosos que introduce PNIR 320, los que tendrán más implicaciones y los que supondrán un mayor reto para los auditores, tienen que ver con la documentación formal de la materialidad en los papeles de trabajo.

Al respecto PNIR 320, deja constancia de la importancia de reflejar formalmente por escrito en los papeles de trabajo, diferentes aspectos relacionados con la materialidad en las etapas de planificación y ejecución de la auditoría, de tal modo que requiere al auditor documentar adecuada y claramente junto con los factores considerados para su determinación, los siguientes criterios (IFAC, 2006d, Párr. 14).

1. El nivel de materialidad para los Estados Financieros en su conjunto.
2. En el caso, el nivel de materialidad específico para una clase de transacciones, un saldo de cuentas o una información adicional.
3. La cuantía o cuantías inferiores determinadas para evaluar los riesgos de incidencia significativas y diseñar procedimientos de auditoría adicionales.
4. Cualquier cambio efectuado en los niveles y cuantías anteriores durante el progreso de la auditoría.

**En la tesis presentada por Bienvenida Almela Diez, titulada: “Análisis Metodológico del Control y Auditoría Interna de la Empresa”, para Optar el Grado Académico de Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales** indica lo siguiente: La sabiduría es la habilidad de ver con mucha anticipación las consecuencias de las acciones actuales, la voluntad de sacrificar las ganancias a corto plazo, a cambio de mayores beneficios a largo plazo y la habilidad de controlar lo que es controlable. Por tanto, la esencia de la sabiduría es la preocupación por el futuro.<sup>6</sup>

La organización empresarial actual, a través del sistema de dirección, y en el desarrollo de su actividad, gestiona los factores que le son dados con la esperanza de lograr unos resultados en un futuro. Paralelamente a esta actividad de gestión, lleva a cabo una actividad de verificación o comprobación de lo que va ejecutando, haciendo esta verificación mucho más ortodoxa al sentir la necesidad de registrar la información que va naciendo de la actividad. Surgiendo así la Contabilidad como instrumento de registro y de información.

Más tarde, la necesidad de anticipación y planificación en la gestión de los factores, hace que el sistema de dirección desarrolle su capacidad creadora y se dé cuenta de la influencia de su acción para cambiar y transformar su entorno.

Precisamente el cambio constante del entorno dificulta el proceso de planificación racional. Por ello, la planificación es una respuesta a las circunstancias imprevistas del medio ambiente en que está inmerso el sistema empresarial; es decir, un constante reajuste de la organización empresarial a su entorno.

---

<sup>6</sup> Almela Diez, Bienvenida. Análisis Metodológico del control y auditoría interna de la empresa. Universidad de Alicante. 1987.

Con la gestión previsional y la realización de la misma, surge entonces la necesidad de comparar. No tratándose tan solo de una comprobación entre lo previsto y lo realizado; sino más bien, de todo un proceso de control.

Ello, nos hace pensar que no podemos hablar de control sin un proceso previo de planificación. Sin embargo, esta relación entre planificación y control, es una relación biunívoca. Es decir, por un lado el proceso de control se ocupa de poner de manifiesto, en cada momento, en qué medida nos estamos alejando o nos estamos acercando de las metas establecidas en el proceso de planificación, y en consecuencia, mide las desviaciones entre lo planificado y el resultado obtenido.

A continuación, el control incorpora las medidas correctivas y de este modo realimenta la planificación, pudiendo dar lugar a cambios en los planes, lo cual supone la introducción de modificaciones en el proceso de planificación.

Pero así como la función de planificación puede tener un valor por sí misma; es decir, es única en tanto en cuanto establece los objetivos a materializar por el sistema empresarial como un todo, y además, los planes, resultado del proceso de planificación, se realizan para la consecución de los objetivos, incluso antes de iniciarse las otras funciones de dirección. Sin embargo, la función de control no puede desarrollarse racionalmente sin haber tenido lugar, previamente, el proceso de planificación de forma integral y coherente.

Por ello, la mayoría de los autores coinciden al considerar como única la función de planificación y control, aunque se separen para efectos de estudio y análisis. Así pues, Koontz, por ejemplo, separa ambos procesos al considerar el proceso de planificación como “selección de alternativas” y el proceso de control como “medición y corrección de actividades”.

**En la tesis presentada por Manuel Cepeda y Yessenia Gonzáles (2006) titulada Modelo de planeación estratégica para el departamento de auditoría interna del sector privado, no bancario del país.** Escuela Superior Politécnica del Litoral ESPOL. Colombia<sup>7</sup>. Este trabajo nos permite verificar la situación actual y futura de los Departamentos de Auditoría Interna de las empresas privadas no bancarias del país, a fin de diagnosticar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a base de encuestas y entrevistas realizadas a 14 empresas y establecer cuáles deben ser las acciones preventivas y correctivas.

En esta tesis se explica como un Departamento de Auditoría Interna debe realizar un análisis interno y externo para un mejor control de las actividades a un corto, mediano y largo plazo; cada departamento de Auditoría debe definir su misión, visión y sus metas cuantificables. Adicionalmente, deben formular un Plan Estratégico de Acción para convertir sus debilidades y amenazas en fortalezas y oportunidades, para tomar parte activa y reactiva, en la configuración de su futuro, es decir, el departamento puede emprender actividades e influir en ellas y, por consiguiente controlarlas.

Para la realización de este trabajo, se analizaron conceptos de Auditoría Interna, Planificación Estratégica, Auditoría de Gestión, misión y visión, análisis FODA e Indicadores, que son definiciones básicas en sus tres primeros capítulos.

Como conclusiones a las tesis publicadas respecto al planeamiento y estrategias para optar el Grado de Doctor en Ciencias Contables mencionamos lo siguiente:

---

<sup>7</sup>Manuel Cepeda y Yessenia Gonzáles (2006) Modelo de planeación estratégica para el departamento de auditoría interna del sector privado. Espol.

Como se puede apreciar el planeamiento y estrategias de las Instituciones Públicas es de suma importancia en las organizaciones a fin de prever el futuro respecto a lo que se quiere, para finalmente obtener los resultados planeados.

## **2.3. BASES TEÓRICAS**

### **2.3.1. Planeamiento de la auditoría según las Normas Internacionales**

La Norma Internacional de Auditoría 200: Objetivos y principios generales que gobiernan una auditoría de estados financieros, emitida por el IFAC, establece en el párrafo 6 lo siguiente:

“El auditor deberá planear y desempeñar la auditoría con una actitud de escepticismo profesional reconociendo que pueden existir circunstancias que causen que los estados financieros estén sustancialmente representados en forma errónea. Por ejemplo, el auditor ordinariamente esperaría encontrar evidencia para apoyar las representaciones de la administración y no asumir que son necesariamente correctas.”

La Norma Internacional de Auditoría 300: Planeación, da pautas que son aplicables al proceso de planeamiento tanto de la auditoría de estados financieros como de la de otro tipo de información financiera. La norma está enmarcada en el contexto de las auditorías recurrentes, identifica los elementos primordiales del proceso de planeamiento y ofrece ejemplos prácticos sobre rubros que deben ser considerados al planear una auditoría. El adecuado planeamiento de la auditoría ayuda a asegurar que se dará debida atención a áreas importantes de la misma, que los problemas potenciales serán prontamente identificados, y que el trabajo será expeditivamente cumplido. El planeamiento también ayuda con

respecto a la apropiada aplicación del trabajo de los asistentes y a la coordinación del trabajo realizado por otros auditores y expertos.

La NIA 300 comprende los siguientes acápites: (1) Introducción, (2) Planeación del trabajo; (3) El plan global de auditoría; (4) El programa de auditoría; y (5) Cambios al plan global de auditoría y al programa de auditoría.

Al efectuar el desarrollo del *plan global de auditoría* en relación con el alcance y ejecución que se preveen en la auditoría, el auditor debe tener en consideración una serie de aspectos, que van desde los términos del compromiso hasta la intervención de expertos.

El auditor debe documentar su plan general. La forma y alcance de la documentación puede variar, dependiendo del tamaño y complejidad de la auditoría. Un presupuesto de tiempo en que se estimen las horas por emplear en las diferentes áreas o procedimientos del trabajo puede ser una eficaz herramienta de planeamiento.

Los asuntos que tendrá que considerar el auditor al desarrollar el plan global de auditoría, según la NIA 300, incluyen:

- a) Conocimiento del negocio;
- b) Comprensión de los sistemas de contabilidad y de control interno;
- c) Riesgo e importancia relativa;
- d) Naturaleza, tiempos, y alcance de los procedimientos;
- e) Coordinación, dirección, supervisión y revisión;
- f) Otros asuntos, referidos principalmente al supuesto de empresa en marcha y partes relacionadas.

El auditor necesita contar con el necesario nivel de conocimiento sobre el giro o actividad y sector económico del cliente,



que le permita identificar los hechos, operaciones y prácticas que, a su criterio, puedan tener efecto significativo sobre la información financiera.

Además de la importancia que tiene el necesario conocimiento del giro o actividad que desarrolla el cliente para efectos de la determinación del plan global de auditoría, dicho conocimiento ayuda al profesional contable a identificar áreas que requieren de una consideración especial durante la auditoría, a evaluar la razonabilidad de las estimaciones contables y de las manifestaciones de la gerencia, y a formarse un juicio respecto a la propiedad de las políticas contables y de las revelaciones.

El auditor debe preparar un *programa de auditoría* por escrito, estableciendo los procedimientos que se necesiten para poner en ejecución el respectivo plan. El programa también puede contener los objetivos de auditoría por cada área y debe estar lo suficientemente detallado para servir como conjunto de instrucciones para los asistentes que intervendrán en el trabajo de campo y como un medio para controlar la adecuada ejecución del trabajo.

En relación a los *cambios al plan global de auditoría y al programa de auditoría*, la mencionada norma establece que deberían revisarse según sea necesario durante el curso de la auditoría. La planeación es continua a lo largo del trabajo a causa de cambios en las condiciones o resultados inesperados de los procedimientos de auditoría. Deberían registrarse las razones para cambios importantes.

### **2.3.1.1. Planeamiento de la auditoría en las Instituciones Públicas del sector energía y minas según las Normas de Auditoría Gubernamental (NAGU).<sup>8</sup>**

Las Instituciones Públicas del sector energía y minas al efectuar el Planeamiento de auditoría deben regirse al cumplimiento de las Normas de Auditoría Gubernamental, que se basa en lo siguiente:

- 2.10. Planificación general
- 2.20. Planificación específica
- 2.30. Programa de auditoría
- 2.40. Archivo permanente

**En lo que se refiere a la Planificación General** la Contraloría General de la República y los Órganos de Control Institucional (OCI) conformantes del Sistema Nacional de Control, planifican sus actividades de auditoría a través de sus planes anuales, aplicando criterios de materialidad, economía, objetividad, oportunidad y evaluarán periódicamente la ejecución de sus planes.

El Plan Anual de Auditoría Gubernamental es el documento que contiene el conjunto de actividades de auditoría y el universo de entidades y/o áreas, según corresponda a examinar durante el período de un año, y es elaborado en concordancia con las políticas y disposiciones establecidas por la Contraloría General de la República, el plan es de naturaleza reservada para cuyo efecto los niveles pertinentes adaptarán medidas cautelatorias, siendo obligación del personal vinculado con las acciones de auditoría, mantener una absoluta confidencialidad de su contenido.

---

<sup>8</sup> NAGU. Normas para la planificación de la Auditoría Gubernamental.

El Contralor General en uso de las atribuciones conferidas por la Ley del Sistema Nacional de Control dicta los lineamientos de política que rigen la planificación de la auditoría en armonía con los planes y programas de desarrollo nacional y aprueba los planes anuales de auditoría de las entidades sujetas al sistema.

Los planes anuales de auditoría serán flexibles a fin de permitir cambios que previa autorización considere necesario efectuar de acuerdo a las circunstancias, los planes serán objeto de consolidación en el denominado Plan Anual de Auditoría Gubernamental y serán elaborados de conformidad con los objetivos y lineamiento de política institucional aprobados por la Contraloría General.

La estructura del contenido de los planes guardará armonía con los objetivos y lineamientos de política institucional del Plan Nacional que apruebe la Contraloría General de la República.

La Contraloría General y los Órganos de Auditoría Interna conformantes del sistema evaluarán periódicamente la Ejecución de los planes anuales de auditoría formulando el correspondiente informe.

#### Limitaciones al alcance

Las sociedades de auditoría están exceptuadas del cumplimiento de la presente norma debido a la naturaleza de su designación por la Contraloría General de la República.

#### **Planificación Específica**

Según esta norma el trabajo del auditor debe ser adecuadamente planificado a fin de asegurar la realización de una auditoría de alta calidad y debe estar basado tanto en el

conocimiento de la actividad que desarrolla la entidad a examinar, como de las disposiciones legales que le afectan.

La planificación de una auditoría implica desarrollar una estrategia general para su conducción a fin de asegurar que el auditor tenga un cabal conocimiento y comprensión de las actividades, sistema de control e información y disposiciones legales aplicables a la entidad; que le permitan evaluar el nivel de riesgo de auditoría, así como determinar y programar la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos a aplicar.

La información que necesita para planificar la auditoría varía de acuerdo con los objetivos de la misma y con la entidad sujeta a examen. En determinados casos se puede realizar un estudio preliminar de la entidad antes de preparar el plan para ejecutar el trabajo de campo. El estudio preliminar constituye un método de apoyo eficaz para seleccionar las áreas específicas donde se va a practicar la auditoría. Es un proceso que permite conseguir rápidamente información sobre la organización, programas, actividades y funciones de la entidad.

Al concluir la recolección y estudio de información el auditor documentará el trabajo mediante:

- a) Descripción de las actividades de la entidad resumidos en los papeles de trabajo, sustentados con la documentación obtenida de la entidad, como flujo gramas sobre los procedimientos de las áreas más significativas.
- b) Emisión de un memorándum de planificación cuya estructura básica contendrá:
  - Objetivos del examen, son los resultados que se espera alcanzar.

- Alcance del examen, grado de extensión de las labores de auditoría que incluye áreas, aspectos y períodos a examinar.
- Descripción de las actividades de la entidad.
- Normativa aplicable a la entidad, especialmente relacionada con las áreas materia de evaluación.
- Informes a emitir y fecha de entrega.
- Identificación de áreas críticas, definiendo el tipo de pruebas a aplicar.
- Puntos de atención, situaciones importantes a tener en cuenta durante la conducción del examen.
- Personal, nombre y categoría de los auditores que conforman el equipo de auditoría, tareas asignadas a cada uno, de acuerdo a su capacidad y experiencia.
- Funcionarios de la entidad a examinar.
- Presupuesto de tiempo, por categoría, áreas y visitas.
- Participación de otros profesionales y/o especialistas, de acuerdo a las áreas materia de evaluación.
- Aspectos denunciados, referidos a hechos de importancia relacionada con la entidad a examinar.

La responsabilidad por la preparación del memorándum de la planificación corresponde al auditor encargado y al supervisor, la revisión y aprobación a los niveles generales competentes.

En el caso de las entidades sujetas al sistema, el jefe del órgano de control institucional (OCI). Aprobará el memorándum de planificación.

### **Programas de auditoría**

Para cada auditoría gubernamental deben prepararse Programas específicos que incluyan objetivos, alcance de la muestra, procedimiento detallado y oportunidad de su aplicación, así como el personal encargado de su desarrollo.

Los programas de auditoría comprenden una relación ordenada de procedimientos a ser aplicados en el Proceso de la Auditoría, que permitan obtener las evidencias competentes y suficientes para alcanzar el logro de los objetivos establecidos.

Se desarrollan a partir del conocimiento de la entidad y sus sistemas. El auditor se apoya en este conocimiento, para establecer la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos a aplicar.

Su flexibilidad debe permitir modificaciones, mejoras y ajustes que a juicio del auditor encargado y supervisor se considera pertinente durante el curso de la auditoría.

Los programas de auditoría guían la acción del auditor y sirvan como elemento para el control de la labor realizada, deben también permitir la evaluación del avance del examen y la correcta aplicación de los procedimientos, cautelando que la consecución de los resultados esté de acuerdo con los objetivos propuestos.

El Programa de auditoría debe ser lo suficientemente detallado de manera que sirva de guía y como medio para controlar la adecuada ejecución del trabajo.

La responsabilidad de la elaboración de los respectivos programas corresponde al auditor encargado y supervisor.

### **Archivo permanente**

Para cada entidad sujeta a control se debe implantar, organizar y mantener centralizado el archivo permanente.

El archivo permanente está conformado por un conjunto orgánico de documentos que contienen copias y/o extractos de información de interés, de utilización continua o necesaria para futuros exámenes, básicamente relacionados con:

- Ley Orgánica de la entidad y normas legales que regulan su funcionamiento.
- Organigrama aprobado.
- Reglamento de organización y funciones – ROF aprobado.
- Manual de organizaciones y funciones – MOF aprobado.
- Flujogramas de las principales actividades de la entidad.
- Presupuesto institucional, incluyendo modificaciones y evaluaciones.
- Estados Financieros.
- Informes de auditoría.
- Denuncias
- Plan anual de control, incluyendo reprogramaciones.
- Informes de evaluación del Plan Anual.
- Resúmenes de las decisiones más importantes adoptados por la alta Dirección.
- Convenios y contratos trascendentes.

Se actualizará periódicamente a fin de permitir su fácil utilización, especialmente en la fase de planificación de las auditorías.

La responsabilidad de organizar el archivo permanente corresponde:

- a) A la gerencias de línea de la Contraloría General.
- b) A las jefaturas de los Órganos del Control Institucional (OCI) en las entidades sujetas al Sistema Nacional de Control.

#### Limitaciones al alcance

El cumplimiento de esta norma no es de aplicación a las sociedades de auditoría debido a que sus exámenes se sujetan a la designación de la Contraloría General de la República, debiendo limitarse a mantener el archivo correspondiente a las auditorías que hayan realizado en armonía con la normativa vigente.

#### **2.3.1.2. Planeamiento de la auditoría según las normas generales de control gubernamental – Resolución de contraloría 273-2014-CG.**

El planeamiento de los servicios de control tiene como finalidad determinar la demanda priorizada de control para su atención por los órganos del Sistema.

- El planeamiento implica el desarrollo de una estrategia institucional para la conducción de los servicios de control, de manera que se determine y programe la naturaleza, oportunidad y alcance de los servicios a desarrollar. En el caso de los servicios de control posterior se debe determinar además, la materia a examinar.
- El planeamiento se realiza de acuerdo a la normativa de naturaleza estratégica y operativa que emite la Contraloría sobre el particular; de modo que permita la asignación eficiente de los recursos humanos y financieros.
- Igualmente, busca orientar los recursos disponibles de los órganos del Sistema hacia entidades en las que pueda



promoverse una mayor efectividad, eficiencia y economía en el uso de los recursos del Estado.

- El planeamiento se realiza con base al análisis de información proveniente de diversas fuentes, incluyendo entre otras: la evaluación de los informes de las visitas preliminares a la entidad, el resultado de la evaluación de denuncias, el resultado de los servicios de control efectuados con anterioridad en la entidad, la evaluación de los riesgos de la entidad, y la identificación de los procesos críticos relacionados a la entrega de bienes o servicios, entre otros.
- Como resultado del planeamiento se elabora el Plan Nacional de Control, que es aprobado por la Contraloría e incluye los servicios de control a ser ejecutados en un periodo anual por la Contraloría y los Órganos de Control Institucional, para atender las necesidades priorizadas.

El Plan Nacional de Control es dinámico y flexible, pudiendo modificarse de acuerdo a consideraciones de interés nacional y nuevas prioridades dispuestas por la Contraloría; determinando en su caso los servicios de control que deban ejecutarse para atender la demanda de control imprevista. Asimismo, es de naturaleza reservada, debiendo el personal que participa en su elaboración o tiene conocimiento del mismo, mantener absoluta confidencialidad respecto a su contenido.

**MODIFICACIONES SOBRE LEYES****RESOLUCIÓN DE CONTRALORÍA N° 273-2014-CG****“NORMAS GENERALES DE CONTROL GUBERNAMENTAL”****RESOLUCIÓN DE CONTRALORÍA N° 273-2014-CG**

Lima, 12 de mayo de 2014

VISTO, la Hoja Informativa N° 00005-2014-CG/PRON del Departamento de Gestión de Procesos y Normativa de la Contraloría General de la República;

**CONSIDERANDO:**

Que, el artículo 6º de la Ley N° 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, establece que el control gubernamental consiste en la supervisión, vigilancia y verificación de los actos y resultados de la gestión pública, en atención al grado de eficiencia, eficacia, transparencia y economía en el uso y destino de los recursos y bienes del Estado, así como del cumplimiento de las normas legales y de los lineamientos de política y planes de acción, evaluando los sistemas de administración, gerencia y control, con fines de su mejoramiento a través de la adopción de acciones preventivas y correctivas pertinentes;

Que, conforme a lo dispuesto por el artículo 14º de la Ley N° 27785, el ejercicio del control gubernamental se efectúa bajo la autoridad normativa y funcional de la Contraloría General de la República, a quien compete dictar los lineamientos, disposiciones y procedimientos técnicos correspondientes a su proceso,

organizando y desarrollando el control gubernamental en forma descentralizada y permanente;

Que, por Resolución de Contraloría N° 162-95-CG de 22.SET.1995, se aprobaron las Normas de Auditoría Gubernamental – NAGU, que determinan los requisitos de orden personal y profesional del auditor gubernamental;

Que, mediante Resolución de Contraloría N° 152-98-CG de 18.DIC.1998, se aprobó el Manual de Auditoría Gubernamental (MAGU), documento normativo fundamental que define las políticas y las orientaciones para el ejercicio de la auditoría gubernamental en el Perú. Asimismo se aprobó la Guía de Planeamiento de Auditoría Gubernamental, la Guía para la Elaboración del Informe de Auditoría Gubernamental, la Guía de Papeles de Trabajo y la Guía del Auditado;

Que, la Contraloría General de la República viene implementando un proceso de modernización del Sistema Nacional de Control contemplado en el Plan Estratégico Institucional 2012-2014 aprobado mediante Resolución de Contraloría N° 039-2012-CG, que involucra la adopción de un nuevo enfoque de control, fundamentándose en la necesidad de crear valor para la ciudadanía mediante el ejercicio del control gubernamental, contribuyendo a la mejora de la gestión pública;

Que, en razón a lo expuesto, el concepto del control gubernamental en el marco de este nuevo enfoque, tiene un alcance más amplio que el desarrollado por las NAGU y MAGU, por lo cual resulta necesario adoptar previsiones de orden normativo para regular el

conjunto de las labores de control que desarrolla el Sistema Nacional de Control;

Que, conforme a lo expuesto en el documento de visto, se propone la aprobación del documento normativo denominado “Normas Generales de Control Gubernamental”, que constituye el marco regulatorio rector y básico para la apropiada organización y actuación técnica profesional de los servicios de control gubernamental en el contexto del proceso de modernización;

En uso de las facultades conferidas por el artículo 32º de la Ley Nº 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República;

SE RESUELVE:

**Artículo Primero.-** Aprobar las Normas Generales de Control Gubernamental, cuyo texto forma parte integrante de la presente Resolución.

**Artículo Segundo.-** Dejar sin efecto las Normas de Auditoría Gubernamental – NAGU, aprobadas por Resolución de Contraloría Nº 162-95-CG y sus modificatorias, así como el Manual de Auditoría Gubernamental – MAGU, la Guía de Planeamiento de Auditoría Gubernamental y la Guía para la Elaboración del Informe de Auditoría Gubernamental aprobados por Resolución de Contraloría Nº 152-98-CG, quedando vigentes la Guía del Auditado y la Guía de Papeles de Trabajo a que se refiere la Resolución de Contraloría Nº 152-98-CG.

**Artículo Tercero.-** El documento normativo aprobado mediante el artículo primero, entrará en vigencia a partir del día siguiente hábil de la publicación de la presente Resolución en el diario oficial El Peruano. Para el caso de los servicios de control posterior su aplicación será progresiva, conforme a lo siguiente:

- Auditoría de Cumplimiento: A partir del día siguiente de aprobado el Manual de Auditoría de Cumplimiento.
- Auditoría de Desempeño: A partir del día siguiente de aprobado el Manual de Auditoría de Desempeño.
- Auditoría Financiera: A partir del día siguiente de aprobado el Manual de Auditoría Financiera.

**Artículo Cuarto.-** Los servicios de control posterior que a la entrada en vigencia de la presente Resolución se encuentren en proceso, así como aquellos que se inicien con posterioridad a ésta y que no cuenten con los nuevos manuales de auditoría aprobados, se ejecutarán conforme a las normas de control señaladas en el artículo segundo de la presente Resolución.

**Artículo Quinto.-** Encargar al Departamento de Gestión de Procesos y Normativa, la programación y realización de la difusión del documento normativo aprobado en el artículo primero de la presente Resolución.

**Artículo Sexto.-** Encargar al Departamento de Tecnologías de la Información la publicación de la presente Resolución y el documento normativo aprobado en el Portal del Estado Peruano ([www.peru.gob.pe](http://www.peru.gob.pe)), así como en el portal web ([www.contraloria.gob.pe](http://www.contraloria.gob.pe)) y en la intranet de la Contraloría General de la República.

Regístrese, comuníquese y publíquese.

## INTRODUCCIÓN

La Contraloría General de la República es el órgano superior del Sistema Nacional de Control que, de acuerdo con el artículo 82º de la Constitución Política, está encargado de supervisar la legalidad de la ejecución del presupuesto del Estado, de las operaciones de la deuda pública y de los actos de las instituciones sujetas a control.

En concordancia con la citada disposición constitucional, la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, Ley Nº 27785, en su artículo 6º define el control gubernamental como “la supervisión, vigilancia y verificación de los actos y resultados de la gestión pública, en atención al grado de eficiencia, transparencia y economía en el uso y destino de los recursos y bienes del Estado, así como del cumplimiento de las normas legales y de los lineamientos de política y planes de acción”.

Para el cumplimiento de su misión y con el objetivo de optimizar el ejercicio del control gubernamental, es necesario contar con un marco normativo sostenible, que afiance la calidad y oportunidad tanto de las auditorías como de las actuaciones de carácter previo, simultáneo y demás actividades vinculadas a la competencia legal del Sistema Nacional de Control; otorgándole predictibilidad, claridad y autonomía a la actuación de sus órganos y personal conformante.

Del mismo modo, en línea con la continua evolución de la gestión y control público orientada hacia la rendición de cuentas, la lucha contra la corrupción, la transparencia, el uso de tecnologías de la información y comunicaciones; el citado marco debe incorporar innovaciones en los servicios de control para situar al Sistema

Nacional de Control a la altura de las exigencias de competitividad, calidad, eficiencia y probidad que requiere un Estado eficiente.

De acuerdo con ello y como pilar de este marco normativo, las presentes Normas Generales de Control Gubernamental se han concebido como el documento normativo superior que establece la organización y funcionamiento de los servicios que los órganos del Sistema Nacional de Control brindan a las entidades y la ciudadanía; así como, regula las normas para el debido desempeño profesional. De esta forma, se facilita el posterior desarrollo normativo específico y ordenado de los temas asociados al ámbito funcional del Sistema Nacional de Control.

Las Normas Generales de Control Gubernamental son disposiciones de obligatorio cumplimiento para la realización del control gubernamental bajo estándares adecuados de calidad, que garanticen su ejercicio con eficiencia, objetividad e idoneidad. Este documento normativo regula el ejercicio del control gubernamental en todas sus formas (previo, simultáneo y posterior); introduciendo el término “servicio de control” para referirnos a estas.

El personal del Sistema Nacional de Control debe sujetar su desempeño profesional a dichas normas y las que de ellas se deriven; contribuyendo al debido cumplimiento de las funciones y fines del control gubernamental, en consonancia con los desafíos y responsabilidades que conlleva la supervisión, vigilancia y verificación de una gestión eficaz y moderna de los recursos del Estado, en beneficio de todos los peruanos y la gobernabilidad del país.

## ***I. MARCO CONCEPTUAL***

### **DEFINICIÓN Y ALCANCE DE LAS NORMAS GENERALES DE CONTROL GUBERNAMENTAL**

#### **I. Normas comunes a los servicios de control**

1.1 Normas de servicios de control Las Normas Generales de Control Gubernamental son las disposiciones de obligatorio cumplimiento, desarrolladas a partir de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, Ley N° 27785, que regulan el ejercicio del control gubernamental; brindando dirección y cobertura para su realización. Tienen por objeto regular el desempeño profesional del personal del Sistema y el desarrollo técnico de los procesos y productos de control.

1.2 Las Normas Generales de Control Gubernamental son emitidas por la Contraloría General de la República, en su calidad de órgano rector del Sistema Nacional de Control y en el ejercicio de su autonomía y competencia reguladora, guardando concordancia con el artículo 82° de la Constitución Política del Perú y la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República.

Asimismo, han sido desarrolladas con base en la normativa y buenas prácticas internacionales sobre el ejercicio del control gubernamental y la auditoría; entre las cuales destacan las Normas Internacionales de Entidades Fiscalizadoras Superiores – ISSAI emitidas por la Organización Internacional de Instituciones Supremas de Auditoría (INTOSAI) y las Normas Internacionales de Auditoría – NIA emitidas por la Federación Internacional de Contadores (IFAC).

1.3 Son de observancia obligatoria para los órganos y personal del Sistema Nacional de Control, expertos que participen en el



desarrollo del control gubernamental y para los funcionarios y servidores públicos de las entidades bajo el ámbito del Sistema Nacional de Control.

- 1.4 De conformidad con la Ley N° 27785, compete a la Contraloría General de la República actualizar e interpretar las presentes Normas Generales y emitir las normas relativas al desarrollo del control gubernamental, derivadas de ellas.

### ***ESTRUCTURA Y APLICACIÓN DE LAS NORMAS GENERALES DE CONTROL GUBERNAMENTAL***

- 1.2 Las Normas Generales de Control Gubernamental cuentan con siete secciones, divididas en subsecciones:
- I. Marco conceptual
  - II. Normas de desempeño profesional
  - III. Normas de gestión de la calidad
  - IV. previo
  - V. Normas de servicios de control simultáneo
  - VI. Normas de servicios de control posterior
- 1.3 En el texto de las Normas Generales de Control Gubernamental se utilizarán las denominaciones abreviadas de los siguientes términos:
- Contraloría General de la República – Contraloría.
  - Entidad(es) sujeta(s) a control – entidad(es).
  - Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República – Ley.
  - Normas Generales de Control Gubernamental – Normas Generales.
  - Sistema Nacional de Control – Sistema.
  - Sociedades de Auditoría externa designadas por la Contraloría y contratadas – Sociedades de Auditoría.

### ***RELACIÓN DE LAS NORMAS GENERALES CON OTRAS NORMAS***

- 1.4 Teniendo en cuenta que las Normas Generales regulan el ejercicio integral del control gubernamental, la normativa específica que se derive de ellas debe guardar plena concordancia con el contenido de sus disposiciones.
- 1.5 Para el ejercicio del control gubernamental, en los aspectos que no estén expresamente desarrollados en estas Normas Generales o en la normativa específica, se podrán tomar como referencia técnica otras normas expedidas por instituciones nacionales o internacionales, tales como:
  - a. INTOSAI: Para las auditorías de desempeño, cumplimiento y otras auditorías especializadas.
  - b. Organización Internacional para la Estandarización (ISO): Para la gestión de la calidad.
- 1.6 Para el ejercicio de las auditorías financieras adicionalmente a la aplicación de las presentes Normas Generales y la normativa específica que se derive de ella, se considerarán las Normas Internacionales de Auditoría - NIA emitidas por el IFAC.

### ***EL CONTROL GUBERNAMENTAL***

- 1.7 El control gubernamental consiste en la supervisión, vigilancia y verificación de los actos y resultados de la gestión pública, en atención al grado de eficiencia, eficacia, transparencia y economía en el uso y destino de los recursos y bienes del Estado, así como del cumplimiento de las normas legales y de los lineamientos de política y planes de acción.
- 1.8 El control gubernamental constituye un proceso integral y permanente, que tiene como finalidad contribuir a la mejora continua en la gestión de las entidades; así como en el uso de los bienes y recursos del Estado.
- 1.9 El control gubernamental se clasifica de las siguientes maneras:
  - En función de quién lo ejerce: control interno y externo.

- En función del momento de su ejercicio: control previo, simultáneo y posterior.

El control gubernamental interno a su vez puede ser previo, simultáneo y posterior; su desarrollo es responsabilidad de las autoridades, funcionarios y servidores de las entidades. El control interno simultáneo y posterior también es ejercido por los Órganos de Control Institucional, conforme a las disposiciones establecidas en estas Normas Generales.

El control gubernamental externo puede ser previo, simultáneo y posterior; y lo ejerce la Contraloría u otro órgano del Sistema por encargo o designación de esta. En el caso del control externo posterior, puede ser ejecutado además por las Sociedades de Auditoría que sean designadas por la Contraloría. El control gubernamental externo posterior se realiza fundamentalmente mediante acciones de control.

Asimismo, para el ejercicio del control gubernamental externo se podrán llevar a cabo inspecciones, verificaciones, diligencias, entre otros; cuya regulación se desarrollará en la normativa específica que establezca la Contraloría.

- 1.10 En el ejercicio de sus atribuciones, los órganos del Sistema aplican de manera obligatoria los principios del control gubernamental establecidos por la Ley, que sirven como criterio interpretativo e integrador para la aplicación de las Normas Generales y como parámetros para la actuación del personal de los órganos del Sistema.
- 1.11 El ejercicio del control gubernamental impone obligaciones funcionales a quienes lo efectúan. En armonía con ello, los órganos y el personal del Sistema son responsables de desempeñar sus labores y sujetar su comportamiento a las normas de conducta, principios, procedimientos y demás disposiciones aplicables.

## **SERVICIOS DE CONTROL**

- 1.12 Los servicios de control constituyen un conjunto de procesos cuyos productos tienen como propósito dar una respuesta satisfactoria a las necesidades de control gubernamental que corresponde atender a los órganos del Sistema.
- 1.13 Los servicios de control son prestados por la Contraloría y los Órganos de Control Institucional, conforme a su competencia legal y funciones descentralizadas. Los servicios de control posterior pueden ser atendidos por las Sociedades de Auditoría, cuando son designadas y contratadas conforme a la normativa sobre la materia.
- 1.14 Los servicios de control pueden ser de los siguientes tipos:
- a. **SERVICIOS DE CONTROL PREVIO**
    - Autorizar presupuestos adicionales de obra y mayores servicios de supervisión.
    - Informar sobre las operaciones que en cualquier forma comprometan el crédito o capacidad financiera del Estado.
    - Opinar sobre las contrataciones con carácter de secreto militar o de orden interno.
    - Otros establecidos por normativa expresa.
  - b. **SERVICIOS DE CONTROL SIMULTÁNEO**
    - Acción simultánea.
    - Orientación de oficio.
    - Visita de control.
    - Otros que se establezcan.
  - c. **SERVICIOS DE CONTROL POSTERIOR**
    - Auditoría financiera.
    - Auditoría de desempeño.

- Auditoría de cumplimiento.
- Otros que se establezcan.

1.15 El desarrollo de los servicios de control comprende la utilización de las técnicas, prácticas, métodos y herramientas de control y de gestión necesarias para el adecuado cumplimiento de sus objetivos, teniendo en cuenta la naturaleza y características particulares de las entidades. De igual forma, se debe considerar su carácter integral y especializado, su nivel apropiado de calidad y el uso óptimo de los recursos.

Las características y las condiciones de tales servicios son determinadas por la Contraloría en la normativa específica, de acuerdo a los requerimientos y la naturaleza particular de cada uno de los tipos de servicio de control, conforme a sus atribuciones legales y autonomía funcional.

## **SERVICIOS RELACIONADOS**

1.16 Los servicios relacionados están vinculados a los procesos de carácter técnico y especializado derivados de atribuciones o encargos legales, que generan productos distintos a los servicios de control previo, simultáneo y posterior; y que son llevados a cabo por los órganos del Sistema con el propósito de coadyuvar al desarrollo del control gubernamental.

1.17 El desarrollo de los servicios relacionados debe sujetarse a la normativa específica que al efecto establece la Contraloría. Para su apropiada ejecución, es de aplicación lo previsto en estas Normas Generales en lo que resulte pertinente.

## **II. NORMAS DE DESEMPEÑO PROFESIONAL**

En el ejercicio de los servicios de control y servicios relacionados, el personal del Sistema debe guiar su desempeño profesional por las normas de independencia, entrenamiento y competencia, diligencia profesional y confidencialidad; teniendo en cuenta los requisitos establecidos en la normativa vigentes. El comportamiento ético del personal se regirá de acuerdo a los correspondientes Códigos de Ética profesionales y de la función pública, así como la normativa emitida por la Contraloría.

### ***INDEPENDENCIA***

**En el ejercicio de sus funciones, el personal del Sistema debe mantener una actitud mental libre de influencias que comprometan el juicio profesional.**

- 2.1 La independencia es una actitud mental que permite al personal formular juicios fundados en elementos objetivos, y que garantiza la consistencia e integridad de sus actuaciones y opiniones. El personal no sólo debe mantener independencia, sino también ser reconocido como independiente por las entidades y la ciudadanía en general; permaneciendo exento de impedimentos ya sean personales o externos.
- 2.2 Los impedimentos personales son la consecuencia de relaciones o creencias que pudieran limitar, debilitar o sesgar el resultado de la ejecución del control gubernamental. En ese sentido, el personal está obligado a abstenerse de participar en servicios de control o servicios relacionados ante situaciones que pudieran implicar incompatibilidades personales o conflicto de intereses. Asimismo, se encuentra impedido de intervenir en el desarrollo de servicios respecto a la entidad donde haya laborado anteriormente y que comprenda aspectos en los cuales

participó directa o indirectamente, de acuerdo a las disposiciones vigentes.

- 2.3 Los impedimentos externos se producen cuando el personal es disuadido de actuar objetivamente en el ejercicio profesional debido a las presiones, reales o percibidas, de la entidad o de terceros vinculados a la misma. El personal debe evitar ser pasible de cualquier tipo de influencias o prejuicios que afecten su libre discernimiento y desempeño profesional; encontrándose impedido asimismo de aceptar beneficios de cualquier forma, para sí o para otro, provenientes de personal de la entidad o de terceros.
- 2.4 En el desarrollo del control gubernamental, el personal está impedido de participar en los actos de gestión de las entidades; así como emitir apreciaciones sobre los mismos.  
Asimismo, el personal en el ejercicio de sus funciones está impedido de participar en actividades de proselitismo político.
- 2.5 El personal deberá informar oportunamente sobre cualquier situación que pueda menoscabar su independencia, conforme a los procedimientos que se establezcan en la normativa específica. Si se detecta un impedimento a la independencia después que se emitan los resultados del control gubernamental, la Contraloría deberá evaluar el impacto del hecho sobre dichos resultados, disponiendo las acciones correspondientes.

### ***ENTRENAMIENTO Y COMPETENCIA***

El personal del Sistema debe poseer entrenamiento profesional especializado y actualizado, así como contar con la competencia necesaria para el apropiado desarrollo del control gubernamental, propendiéndose a la mejora continua de su calidad profesional.

- 2.6 El entrenamiento profesional se refiere a la adquisición continua de los conocimientos técnicos y habilidades necesarias para

realizar las tareas requeridas en el desarrollo del control gubernamental con calidad y eficiencia.

La competencia se deriva del entrenamiento y experiencia que permitan la emisión de un juicio sólido e idóneo, y se adquiere mediante un compromiso de aprendizaje.

2.7 La Contraloría debe establecer programas permanentes de capacitación y especialización profesional continua, dirigidos al personal del Sistema, el cual debe participar activamente a fin de adquirir y mantener el entrenamiento y competencia necesarios para la ejecución del control gubernamental.

2.8 Los órganos del Sistema deberán contar con un adecuado proceso de selección del personal para mantener un equipo de trabajo competente, así como asignar a los trabajadores en el desarrollo de los servicios de control y servicios relacionados de acuerdo a su competencia, y realizar una supervisión y evaluación constante de su desempeño.

### ***DILIGENCIA PROFESIONAL***

El personal del Sistema debe desenvolverse con la debida diligencia profesional en el desempeño de todas las labores que desarrolle durante la realización de los servicios de control y servicios relacionados.

2.9 La diligencia profesional implica utilizar el pensamiento analítico y crítico, los conocimientos, habilidades y experiencias adquiridas, así como la orientación a los resultados, para la realización de servicios de control y relacionados eficientes, eficaces y de calidad.

En ese sentido, el personal debe conocer y aplicar las normas, técnicas y prácticas correspondientes al desarrollo del control gubernamental, empleando adecuadamente su juicio; así como



comprender las normas que rigen el funcionamiento de las entidades.

- 2.10 La diligencia profesional implica que el personal del Sistema debe actuar aplicando el escepticismo profesional, para obtener evidencia suficiente y apropiada, que le proporcione una base razonable para formular su opinión.

El escepticismo profesional debe entenderse como una actitud que incluye tener una mente inquisitiva y efectuar una evaluación crítica, para lo cual el personal del Sistema debe utilizar su conocimiento, destrezas y habilidades requeridas, para la obtención y evaluación objetiva de la evidencia con diligencia, buena fe e integridad.

- 2.11 La diligencia profesional también incluye la aplicación de los conocimientos, habilidades y experiencias colectivas que comparte y transmite todo el personal involucrado en el desarrollo de un servicio de control o servicio relacionado, así como el criterio individual de cada uno; pudiendo implicar asimismo la colaboración de expertos.

### ***CONFIDENCIALIDAD***

**El personal del Sistema está obligado a guardar debida reserva y discreción sobre la documentación y resultados de los servicios de control o servicios relacionados que sean de su conocimiento en el ejercicio de sus funciones.**

- 2.12 La confidencialidad se refiere a mantener estricta reserva respecto de la información obtenida durante la realización de los servicios y en el contenido de los resultados del control gubernamental; no revelando hechos, datos, procedimientos y documentación cuya difusión no se encuentre autorizada de acuerdo a ley.

El personal se encuentra impedido de revelar y utilizar la información cuya difusión se encuentre restringida por mandato legal, aun después de haber cesado en sus funciones; salvo autorización otorgada por instancia competente o por el cumplimiento de responsabilidades legales expresas.

Asimismo, el personal no debe emitir opiniones adelantadas sobre las actividades de la entidad, las personas sujetas a control y sobre los resultados de su propia labor.

- 2.13 La Contraloría establecerá las disposiciones orientadas a asegurar la confidencialidad de la información que se obtiene en el ejercicio del control gubernamental, considerando los principios legales de reserva y publicidad regulados por la Ley, así como las disposiciones de la Ley de Transparencia y de Acceso a la Información, la Ley de Protección de Datos Personales, y otras normas vinculadas al tema.

### **III. NORMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD**

**La Contraloría establece y mantiene un sistema de gestión de la calidad, con la finalidad de observar los requisitos y especificaciones establecidos como estándares en la normativa específica, así como cumplir los requerimientos de los clientes del control gubernamental.**

- 3.1 A fin de brindar servicios de control y servicios relacionados que generen valor a las entidades y la ciudadanía, y en el marco del sistema de gestión de la calidad y mejora continua, la Contraloría define la política y objetivos de la calidad acordes con la misión y visión institucional, cuyo contenido será sujeto de una adecuada difusión e información que garantice su entendimiento y aplicación por parte de los órganos del Sistema.

- 3.2 La calidad en los servicios de control y servicios relacionados está referida al grado en el que un conjunto de características inherentes a los procesos y productos de control cumplen con los requisitos y especificaciones establecidos como estándares en la normativa específica. Es responsabilidad del personal del Sistema su cumplimiento en todas las etapas de los servicios de control y relacionados.
- 3.3 El control de la calidad en los servicios de control y servicios relacionados, es la aplicación de un conjunto de políticas, disposiciones y recursos técnicos orientados a revisar si los procesos y productos del control gubernamental cumplen con los requisitos y especificaciones establecidos como estándares en la normativa específica.

En el marco del sistema de gestión de la calidad, la Contraloría debe establecer y mantener adecuados mecanismos de control de la calidad, que permitan verificar el cumplimiento de los requisitos y especificaciones establecidas como estándares.

El control de calidad debe ser ejecutado en forma oportuna por las unidades orgánicas de la Contraloría, los Órganos de Control Institucional y las Sociedades de Auditoría, como parte inherente a su gestión y de acuerdo con sus funciones y atribuciones en la conducción, ejecución y evaluación de los servicios de control y servicios relacionados.

- 3.4 El aseguramiento de la calidad en los servicios de control y servicios relacionados, consiste en la aplicación de un conjunto de políticas, disposiciones y recursos técnicos orientados a verificar que los procesos y productos de control gubernamental han sido sujetos a control de calidad en cada una de sus etapas y cumplen con los requisitos y especificaciones establecidos como estándares, así como a impulsar la mejora continua del proceso operativo del servicio de control; a fin de proporcionar confianza sobre el adecuado

ejercicio del control gubernamental. Es realizado de manera selectiva por personas o unidades orgánicas distintas a los que ejecutan los servicios de control y relacionados.

- 3.5 La Contraloría debe establecer políticas, procedimientos y programas de capacitación diseñados para promover una cultura interna reconociendo que la calidad es esencial en el desarrollo de los servicios de control y servicios relacionados.

#### **IV. NORMAS COMUNES A LOS SERVICIOS DE CONTROL PLANEAMIENTO**

**El planeamiento de los servicios de control tiene como finalidad determinar la demanda priorizada de control para su atención por los órganos del Sistema.**

- 4.1 El planeamiento implica el desarrollo de una estrategia institucional para la conducción de los servicios de control, de manera que se determine y programe la naturaleza, oportunidad y alcance de los servicios a desarrollar. En el caso de los servicios de control posterior se debe determinar además, la materia a examinar.
- 4.2 El planeamiento se realiza de acuerdo a la normativa de naturaleza estratégica y operativa que emite la Contraloría sobre el particular; de modo que permita la asignación eficiente de los recursos humanos y financieros.  
Igualmente, busca orientar los recursos disponibles de los órganos del Sistema hacia entidades en las que pueda promoverse una mayor efectividad, eficiencia y economía en el uso de los recursos del Estado.
- 4.3 El planeamiento se realiza con base al análisis de información proveniente de diversas fuentes, incluyendo entre otras: la evaluación de los informes de las visitas preliminares a la

entidad, el resultado de la evaluación de denuncias, el resultado de los servicios de control efectuados con anterioridad en la entidad, la evaluación de los riesgos de la entidad, y la identificación de los procesos críticos relacionados a la entrega de bienes o servicios, entre otros.

- 4.4. Como resultado del planeamiento se elabora el Plan Nacional de Control, que es aprobado por la Contraloría e incluye los servicios de control a ser ejecutados en un periodo anual por la Contraloría y los Órganos de Control Institucional, para atender las necesidades priorizadas.

El Plan Nacional de Control es dinámico y flexible, pudiendo modificarse de acuerdo a consideraciones de interés nacional y nuevas prioridades dispuestas por la Contraloría; determinando en su caso los servicios de control que deban ejecutarse para atender la demanda de control imprevista. Asimismo, es de naturaleza reservada, debiendo el personal que participa en su elaboración o tiene conocimiento del mismo, mantener absoluta confidencialidad respecto a su contenido.

### ***GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN***

**La Contraloría deberá identificar y requerir la información necesaria para el adecuado desarrollo de los servicios de control, así como diseñar, implementar y mantener sistemas para obtener información de las entidades bajo el ámbito del Sistema.**

- 4.5 Los sistemas de información que se implementen deben registrar información actualizada para fines del control gubernamental, incluyendo la normativa que regula el funcionamiento de la entidad; información financiera y presupuestal; de contrataciones; mapeo de riesgos de la entidad; resultados de servicios de control realizados anteriormente y seguimiento a la

implementación de recomendaciones; denuncias efectuadas y evaluación que haya realizado la Contraloría al respecto; información sobre los funcionarios públicos o terceros que tengan o hayan tenido relación con las entidades, incluidas las noticias publicadas por los medios de comunicación; entre otros datos que se estimen relevantes.

- 4.6 Los sistemas de información de la Contraloría deben permitir la revisión, análisis e integración de la información sobre las entidades, así como la evaluación de las áreas críticas o procesos críticos pertinentes; con el propósito de identificar los servicios de control idóneos para cada caso concreto, sobre la base del análisis de riesgos y de los principios de materialidad y oportunidad.

Asimismo, los sistemas de información deben permitir contar con herramientas que apoyen la gestión del conocimiento, de tal manera que este se transforme en un activo de carácter intelectual que preste beneficios a los órganos del Sistema y se pueda compartir de manera adecuada.

- 4.7 A efectos de contar con la información necesaria para fines del control gubernamental, la Contraloría puede acceder en cualquier momento y sin limitación a los registros, documentos e información de las entidades, aun cuando sean secretos; así como requerir información a personas naturales o jurídicas que mantengan o hayan mantenido relaciones con las entidades. En este sentido, la entidad deberá mantener actualizada toda la información a su cargo, a fin de permitir el adecuado desarrollo de los servicios de control.

En caso que los funcionarios y servidores de la entidad, así como las personas naturales o jurídicas que mantengan o hayan mantenido relaciones con las entidades, no cumplan con entregar la información solicitada, o la entreguen de forma incompleta o incumpliendo con las condiciones y los plazos

establecidos, incurrirán en infracción sujeta a la potestad sancionadora de la Contraloría, de acuerdo a la normativa sobre la materia.

### ***PARTICIPACIÓN DE EXPERTOS***

**Cuando sea necesario obtener informes técnicos especializados de expertos, los órganos del Sistema pueden contar con la participación de personas naturales o jurídicas que posean habilidades, conocimientos y experiencia en un campo particular distinto al de control gubernamental.**

- 4.8 Para la ejecución de los servicios de control debe designarse al personal con la idoneidad suficiente a fin de garantizar el cumplimiento satisfactorio de los objetivos y resultados previstos.

Cuando adicionalmente sea necesario contar con expertos, se debe evaluar su competencia profesional e independencia. Del mismo modo, se debe precisar el objetivo, los plazos y las características del resultado esperado, así como establecer una cláusula de confidencialidad respecto a la información a la que tengan acceso en el desarrollo de su labor.

Los expertos deben cumplir con las disposiciones de estas Normas Generales así como la normativa que emita la Contraloría, en lo que les resulte aplicable.

- 4.9 Utilizar el asesoramiento de expertos no libera de responsabilidad a los órganos del Sistema por las opiniones formuladas y las conclusiones emitidas en el ejercicio de sus funciones.

## ***SUPERVISIÓN***

**Los servicios de control deben ser supervisados en forma periódica, sistemática y oportuna, durante todas sus etapas, por los niveles competentes; a fin de orientar y asegurar el cumplimiento de sus objetivos, así como mejorar la calidad de su desarrollo y resultados.**

4.10 La supervisión es un proceso técnico por el cual los niveles superiores del personal encargado de la ejecución del servicio de control dirigen, revisan y participan activamente en el mejoramiento de las actividades que desarrollan, coadyuvando de esta manera a que el personal mejore su competencia profesional y la calidad del resultado del servicio, cumpliendo los plazos y objetivos planteados.

Los niveles de supervisión deben cerciorarse que el personal reciba el apoyo necesario que garantice la correcta ejecución del servicio y su adhesión a la normativa, programa y procedimientos aplicables, así como la oportunidad y utilidad de sus resultados.

4.11 A través de sesiones de validación, el personal encargado de la realización de los servicios de control y los niveles superiores correspondientes revisan en forma colectiva los resultados alcanzados y el cumplimiento de los plazos programados en la ejecución del servicio; de tal manera que se compartan experiencias y técnicas, así como se genere retroalimentación y comunicación efectiva.

Las sesiones de validación se deben producir con la periodicidad necesaria, en función a los plazos establecidos para el desarrollo del servicio de control; debiendo registrarse documentalmente y efectuarse un apropiado seguimiento a los



temas tratados, informándose sus resultados al nivel superior correspondiente.

## **RESULTADOS DE LOS SERVICIOS DE CONTROL**

El resultado de los servicios de control debe emitirse por escrito, se caracterizará necesariamente por su consistencia y utilidad, y se comunicará oportunamente a las entidades e instancias que correspondan.

4.12 El resultado de la ejecución de los servicios de control debe emitirse en un documento escrito, en el cual se expongan los juicios fundamentados en la información revisada por el personal; con la finalidad de brindar suficiente información a la entidad e instancias correspondientes para la adopción de las acciones preventivas, correctivas, o de cumplimiento que correspondan.

4.13 En la elaboración de los documentos que contienen los resultados de los servicios de control, se tendrá especial cuidado en verificar la consistencia y objetividad de su contenido, que implica su presentación con concisión y exactitud.

Para que el documento sea conciso se requiere un adecuado uso de las palabras para transmitir su mensaje, así como la inclusión de detalles específicos únicamente cuando fuese necesario.

La exactitud requiere que la información incluida sea confiable y tenga el sustento suficiente y apropiado en su formulación.

La redacción debe ser ordenada, sistemática y lógica, procurando emplear un tono constructivo así como un lenguaje sencillo a fin de permitir su fácil entendimiento. La idea principal debe quedar claramente expresada y fundamentada, los hechos relevantes deben exponerse de forma secuencial y las ideas expuestas deben ser coherentes entre sí.

La estructura y características de los documentos que contienen los resultados de cada servicio de control serán reguladas en la normativa específica que emita la Contraloría sobre el particular.

- 4.14 Con el propósito que el resultado de los servicios de control pueda emitirse en el tiempo previsto y sea de la mayor utilidad posible, su ejecución, supervisión y aprobación debe realizarse con eficacia y eficiencia, permitiendo la obtención de resultados dentro de los plazos estipulados en el planeamiento correspondiente; de manera que se garantice el debido cumplimiento de los objetivos y el beneficio del servicio de control.
  - 4.15 Las operaciones que correspondan a la ejecución y resultados de los servicios de control u otros datos relevantes deben ser objeto de documentación y registro en los sistemas de información autorizados por la Contraloría para dicho fin, según los procedimientos que se establezcan al respecto.
  - 4.16 El resultado de los servicios de control, incluyendo el señalamiento de presuntas responsabilidades en los casos que corresponda, debe comunicarse oportunamente a los titulares de las entidades y órganos competentes de acuerdo a ley, a fin que se adopten las acciones preventivas, correctivas, de mejoramiento o de cumplimiento correspondientes.
- Asimismo, con la finalidad de prevenir la reincidencia en la comisión de las irregularidades detectadas, los resultados de los servicios de control se difunden para fines de conocimiento de la ciudadanía; considerando las excepciones que pueda establecer la normativa sobre reserva de la información.

## **SEGUIMIENTO A LA IMPLEMENTACIÓN DE RECOMENDACIONES**

**La Contraloría y los Órganos de Control Institucional deben realizar el seguimiento de las acciones que las entidades dispongan para la implementación efectiva y oportuna de las recomendaciones formuladas en los resultados de los servicios de control.**

4.12 Los resultados de los servicios de control pueden contener recomendaciones, entendidas como medidas concretas y posibles dirigidas a mejorar la eficiencia de la gestión de las entidades en el manejo de sus recursos y en los procedimientos que emplean en su accionar, así como contribuir a la transparencia en la gestión de las entidades. De haberse señalado la existencia de presuntas responsabilidades administrativa funcional, civil o penal, las recomendaciones deberán estar referidas a implementar las acciones que permitan la determinación de las responsabilidades exigibles a los funcionarios y servidores públicos por sus actos en la función que desempeñan.

Las entidades deben evaluar y elegir los mecanismos más adecuados para implementar en forma oportuna las recomendaciones dispuestas en los resultados de los servicios de control.

4.13 El titular de la entidad es el responsable de disponer las acciones y designar a los encargados de la implementación de las recomendaciones formuladas en los resultados de la ejecución de los servicios de control, y de mantener un proceso permanente de evaluación de los avances obtenidos hasta lograr su total implementación; informando a la Contraloría y al Órgano de Control Institucional en la oportunidad y forma que establezca la Contraloría. Caso contrario, incurrirán en infracción sujeta a la potestad sancionadora de la Contraloría, de acuerdo a la

normativa sobre la materia.

- 4.14 La Contraloría y los Órganos de Control Institucional deben efectuar el seguimiento a la implementación que realizan las entidades respecto de las recomendaciones formuladas, así como a la gestión de los riesgos detectados como resultado del desarrollo de los servicios de control; con la finalidad de contribuir al desarrollo de una gestión eficaz y moderna de los recursos y bienes públicos.

La Contraloría emitirá las disposiciones específicas relativas a la oportunidad y forma en que se llevará a cabo este seguimiento.

## ***V. NORMAS DE SERVICIOS DE CONTROL PREVIO***

**Los servicios de control previo son aquellos que efectúa exclusivamente la Contraloría con anterioridad a la ejecución de un acto u operación de una entidad, de acuerdo a lo establecido por la Ley o norma expresa, con el objeto de emitir un resultado según corresponda a la materia del requerimiento que realice la entidad solicitante del servicio.**

- 5.1 Por mandato de la Ley, las modalidades de servicios de control previo son las siguientes:

- a) Otorgar autorización previa a la ejecución y pago de los presupuestos adicionales de obra pública, y de las mayores prestaciones de supervisión en los casos distintos a los adicionales de obra, cuyos montos excedan a los previstos en la normativa de la materia, cualquiera sea la fuente de financiamiento.
- b) Informar previamente sobre las operaciones, fianzas, avales y otras garantías que otorgue el Estado, incluyendo proyectos de contrato, que en cualquier forma comprometan su crédito o capacidad financiera, sea que se trate de negociaciones en el país o en el exterior. El citado informe

previo no conlleva la autorización o aprobación de la operación.

- c) Emitir opinión previa vinculante sobre contrataciones de bienes, servicios u obras que tengan el carácter de secreto militar o de orden interno exoneradas de licitación pública, concurso público o adjudicación directa. Dicha opinión previa se otorga exclusivamente sobre las contrataciones que cumplan las condiciones antes señaladas y cuando las mismas deban mantenerse en reserva conforme a ley, y además no se refieren a bienes, servicios u obras de carácter administrativo u operativo.

La ejecución de los servicios de control previo no exceptúa el ejercicio del control simultáneo o posterior correspondiente.

5.2 El ejercicio de los servicios de control previo para las modalidades establecidas por la Ley, se regula por la normativa específica que para cada caso emite la Contraloría, de acuerdo a su competencia funcional; en la que se establece el procedimiento, requisitos, plazos y excepciones para su ejercicio.

5.3 Como resultado del control previo se emite un documento que sustenta el pronunciamiento de la Contraloría sobre la solicitud recibida, según corresponda a la materia del requerimiento que realice la entidad solicitante del servicio.

La Contraloría y los Órganos de Control Institucional cautelarán que en la ejecución de la operación materia de control previo, la entidad sujete su actuación al alcance indicado en el pronunciamiento emitido por la Contraloría.

## **VI. NORMAS DE SERVICIOS DE CONTROL SIMULTÁNEO**

**Los servicios de control simultáneo son aquellos que se realizan a la(s) actividad(es) de un proceso en curso, correspondiente a la gestión de una entidad sujeta a control gubernamental, con el objeto de alertar a la entidad de hechos que ponen en riesgo el resultado o logro de sus objetivos.**

6.1 Los servicios de control simultáneo son aquellos que se realizan a la(s) actividad(es) de un proceso en curso, correspondiente a la gestión de una entidad sujeta a control gubernamental, con el objeto de alertar oportunamente al titular de la entidad o quien haga sus veces, de ser el caso, la existencia de hechos que ponen en riesgo el resultado o logro de sus objetivos, a fin de promover la adopción de las medidas preventivas pertinentes que contribuyan a superar o mitigar el riesgo identificado.

6.2 De acuerdo con su naturaleza, sus resultados no deben interferir en los procesos de dirección y gerencia a cargo de la administración de la entidad.

La Contraloría o el Órgano de Control Institucional de la entidad, ejercen el control simultáneo en la modalidad y oportunidad que consideren; y su ejercicio no supone la conformidad de los actos de gestión de la entidad, ni limita el ejercicio del control posterior.

6.3 Se caracteriza por ser oportuno, expeditivo, preventivo y orientado al ciudadano. La Contraloría establece los requisitos, condiciones y procedimientos aplicables a su planificación y ejecución bajo dicho marco; así como, las reglas para la formulación del documento que contenga sus resultados, la implementación y seguimiento de los mismos, de tal manera que permitan la verificación de las acciones adoptadas por la entidad.

6.4 La acción simultánea es la modalidad de control simultáneo que consiste en evaluar el desarrollo de una o más actividades en ejecución de un proceso en curso, verificando y revisando

documental y físicamente que se realice conforme a las disposiciones establecidas.

La orientación de oficio es la modalidad de control simultáneo que se ejerce alertando por escrito y de manera puntual, al Titular de la entidad o quien haga sus veces, sobre la presencia de situaciones que puedan conllevar a la gestión a incurrir en errores, omisiones o incumplimientos, en el desarrollo de una o más actividades de un proceso, de los cuales se puede tomar conocimiento, a través de la misma entidad u otras fuentes.

- 6.5 La visita de control es la modalidad de control simultáneo que consiste en presenciar actos o hechos en curso relacionados a la entrega de bienes, presentación de servicios o ejecución de obras públicas, constatando que su ejecución se realice conforme a la normativa vigente.
- 6.6 El ejercicio del control simultáneo puede llevarse a cabo mediante otras modalidades de actuación que, en armonía con la Ley, determine expresamente la Contraloría, de conformidad con su competencia normativa y autonomía funcional.

## **VII. NORMAS DE SERVICIOS DE CONTROL POSTERIOR**

### **A. DEFINICIÓN Y TIPOS**

Los servicios de control posterior son aquellos que se realizan con el objeto de efectuar la evaluación de los actos y resultados ejecutados por las entidades en la gestión de los bienes, recursos y operaciones institucionales.

- 7.1 La acción de control es la herramienta esencial del Sistema, por la cual el personal técnico de sus órganos conformantes, mediante la aplicación de las normas, procedimientos y principios que regulan el control gubernamental, efectúa la verificación y evaluación, objetiva y sistemática, de los actos y resultados producidos por la entidad en la gestión y ejecución

de los recursos, bienes y operaciones institucionales; y se efectúa a través de los servicios de control posterior.

7.2 Los servicios de control posterior son realizados por los órganos del Sistema y se desarrollan de conformidad con la normativa técnica que emite la Contraloría en concordancia con estas Normas Generales, con el propósito de regular y estandarizar su proceso, etapas, características y responsabilidades, así como asegurar la uniformidad, efectividad y calidad del trabajo por parte del personal del Sistema y de los expertos que se haya contratado.

7.3 Los servicios de control posterior pueden ser: auditoría financiera, auditoría de desempeño y auditoría de cumplimiento, entre otros que establezca la Contraloría. Cada tipo de auditoría se regula por su correspondiente normativa específica, con observancia de las disposiciones contenidas en estas Normas Generales.

Adicionalmente, los servicios de control posterior pueden adoptar denominaciones específicas de acuerdo a la naturaleza especializada de la materia y de los objetivos a auditar, debiendo ser regulados conforme a las disposiciones que al respecto emita la Contraloría.

La auditoría financiera es el examen a los estados financieros de las entidades, que se practica para expresar una opinión profesional e independiente sobre la razonabilidad de los estados financieros, de acuerdo con el marco de información financiera aplicable para la preparación y presentación de información financiera.

Tiene como finalidad incrementar el grado de confianza de los usuarios de los estados financieros; constituyéndose igualmente en una herramienta para la rendición de cuentas y de evaluación del sector público para la realización de la auditoría a la Cuenta General de la República.



La auditoría financiera incluye la auditoría de los estados financieros y la auditoría de la información presupuestaria.

- 7.4 La auditoría de desempeño es un examen de la eficacia, eficiencia, economía y calidad de la producción y entrega de los bienes o servicios que realizan las entidades con la finalidad de alcanzar resultados en beneficio del ciudadano.

Se orienta a la búsqueda de mejora continua en la gestión pública, considerando el impacto positivo en el bienestar del ciudadano y fomentando la implementación de una gestión por resultados y la rendición de cuentas.

Su análisis puede adquirir un carácter transversal dado que examina la entrega de bienes o prestación de servicios públicos, en la que pueden intervenir diversas entidades, de distintos sectores o niveles de gobierno.

- 7.5 La auditoría de cumplimiento es un examen objetivo y profesional que tiene como propósito determinar en qué medida las entidades sujetas al ámbito del Sistema, han observado la normativa aplicable, disposiciones internas y las estipulaciones contractuales establecidas, en el ejercicio de la función o la prestación del servicio público y en el uso y gestión de los recursos del Estado.

Tiene como finalidad la mejora de la gestión, transparencia, rendición de cuentas y buen gobierno de las entidades, mediante las recomendaciones incluidas en el informe de auditoría, que permitan optimizar sus sistemas administrativos, de gestión y de control interno.

- 7.6 El proceso de todo servicio de control posterior se desarrolla mediante tres etapas interrelacionadas:
- i) Planificación.
  - ii) Ejecución.
  - iii) Elaboración del informe.

El cumplimiento integral de dichas etapas propende a que el proceso se lleve a cabo de modo ordenado y efectivo, garantizando la solidez, calidad y oportunidad de los resultados de la acción de control.

### **COMISIÓN AUDITORA Y ACREDITACIÓN**

- 7.7 Los servicios de control posterior deben ser realizados por una comisión auditora. La comisión auditora es el equipo multidisciplinario de auditores gubernamentales encargado de la realización de la auditoría; conformada generalmente por un supervisor, un jefe de comisión e integrante (s) de la comisión.

La comisión auditora debe acreditarse ante la entidad a ser auditada. En dicho acto, la comisión auditora debe brindar la información general pertinente sobre el alcance, los objetivos y requerimientos de apoyo para la ejecución de la auditoría. Asimismo, deberá coordinar con el funcionario competente de la entidad, a fin de que se brinden las facilidades necesarias para la instalación apropiada e inmediata de la comisión auditora; así como, para el suministro oportuno de la documentación necesaria.

El documento de acreditación de la comisión auditora debe ser emitido por el nivel jerárquico competente del Sistema.

La acreditación de la comisión auditora podrá efectuarse en la etapa de Planificación o Ejecución, según el tipo de auditoría que se realice.

### **EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO**

- 7.8 El control interno comprende las acciones que corresponde adoptar a los titulares y funcionarios de las entidades para preservar, evaluar y supervisar las operaciones y la calidad de los servicios que prestan.

- 7.9 La evaluación del control interno comprende la revisión del diseño, la implementación y la efectividad de los controles internos establecidos por la entidad para la materia a examinar, así como sus niveles de cumplimiento. Se realizará de acuerdo al tipo y alcance de auditoría que se ejecuta, tomando en cuenta las normas y estándares profesionales pertinentes. Incluye dos etapas:
- Comprensión de los controles implementados, obteniendo la documentación que los sustenta, con el propósito de verificar si el diseño de los mismos es el adecuado con los objetivos de la materia a examinar.
  - Comprobación de que los controles implementados funcionan efectivamente y logran sus objetivos.
- 7.10 Como resultado de la evaluación del control interno, y de acuerdo a la naturaleza de las deficiencias de diseño o funcionamiento detectadas, la comisión auditora emitirá las recomendaciones pertinentes a la entidad a fin que disponga los correctivos necesarios para su fortalecimiento.
- 7.11 La evaluación del control interno podrá efectuarse en la etapa de Planificación o Ejecución, según el tipo de auditoría que se realice.
- 7.12 El sistema de control interno es el conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, organización, procedimientos y métodos, incluyendo la actitud de las autoridades y el personal, organizados e instituidos en cada entidad del Estado; cuya estructura, componentes, elementos y objetivos se regulan por la Ley N° 28716 - Ley de Control Interno de las Entidades del Estado y la normativa técnica que emite la Contraloría sobre la materia.

## **B. ETAPA DE PLANIFICACIÓN**

**Cada auditoría debe ser apropiadamente planificada a fin que sus objetivos sean alcanzados en plazo oportuno y se permita el adecuado desarrollo de las etapas de su proceso, obteniendo resultados de calidad e impacto.**

7.13 La planificación se orienta a establecer una estrategia general para la conducción del servicio de control posterior, mediante la recopilación y análisis de información específica sobre la materia a examinar en la entidad a fin de determinar los objetivos de la auditoría, riesgos existentes y criterios aplicables. Se tendrá en cuenta para su formulación las características de cada tipo de auditoría, conforme se regule en la normativa específica que emita la Contraloría.

7.14 El programa de auditoría es el documento que contiene los procedimientos de recopilación y análisis de la información e incluyen las técnicas de auditoría consideradas necesarias para cumplir con sus objetivos.

Tiene por finalidad asegurar el desarrollo ordenado de los procedimientos de auditoría, identificar al personal responsable de su ejecución; obtener la evidencia que será evaluada para emitir un pronunciamiento de acuerdo a los objetivos previstos; guiar las actuaciones de la comisión auditora; así como sustentar la determinación de los recursos y plazos necesarios para la realización de la auditoría, permitiendo su respectiva medición y evaluación.

7.15 El procedimiento de auditoría es la instrucción detallada para la aplicación de las técnicas de auditoría que permita la recopilación y análisis de la evidencia obtenida durante la ejecución de la auditoría y que servirá de sustento para emitir una opinión sobre la materia a examinar. Debe desarrollarse en términos específicos para que pueda ser utilizado por la comisión auditora a cargo de su ejecución.

- 7.16 El programa de auditoría debe ser lo suficientemente flexible para permitir modificaciones durante la ejecución de la auditoría que se consideren pertinentes, en función de los objetivos previstos y las circunstancias que pueden originar su modificación. Asimismo, debe ser lo suficientemente detallado de manera que sirva de guía a la comisión auditora y como medio para supervisar y controlar la adecuada ejecución de sus labores.
- 7.17 Para el desarrollo del programa de auditoría, se deben adoptar las previsiones necesarias para la apropiada aplicación de los procedimientos establecidos; procurándose un marco adecuado de comunicación y coordinación con la entidad, que contribuya al cumplimiento eficaz de los objetivos del control gubernamental. Igualmente, se debe cuidar que la aplicación de los procedimientos se inicie, desarrolle y culmine oportunamente, con sujeción a los plazos previstos, los principios del control gubernamental regulados en la Ley y los requisitos de calidad correspondientes.
- 7.18 Como resultado de la etapa de planificación se define el Plan de auditoría, el cual contiene los objetivos de la auditoría y adjunta la propuesta del programa de auditoría. El programa debe incluir el cronograma con los plazos para las actividades, personal responsable de la ejecución, el costo estimado de la auditoría y la distribución de tareas de acuerdo al tipo de auditoría, y de ser el caso, los expertos necesarios.

### ***C. ETAPA DE EJECUCIÓN***

**Comprende el desarrollo de los procedimientos establecidos en el Programa, con la finalidad de obtener evidencias que sustenten las conclusiones del auditor.**

## EVIDENCIA DE AUDITORÍA

**Se debe obtener evidencia suficiente y apropiada mediante la aplicación de técnicas de auditoría que permitan sustentar de forma adecuada las conclusiones y recomendaciones que se formulen sobre la materia a examinar, a fin de cumplir con los objetivos de la auditoría.**

7.19 La evidencia de auditoría comprende toda la información obtenida mediante la aplicación de técnicas de auditoría, las cuales son desarrolladas en términos de procedimientos en el programa de auditoría; y que sirve para sustentar, de forma adecuada, las conclusiones en las que basa su opinión y sustenta el informe de auditoría , así como las acciones legales posteriores que correspondan.

7.20 La evidencia debe cumplir con los requisitos siguientes:

- a) SER SUFICIENTE: Es la medida cuantitativa de la evidencia de auditoría. La comisión auditora debe determinar, si existe la cantidad de evidencia necesaria para cumplir con los objetivos de auditoría y sustentar los resultados obtenidos.
- b) SER APROPIADA: Es la medida cualitativa de la evidencia de auditoría; es decir, de su relevancia y fiabilidad para sustentar las conclusiones en las que se basa la opinión del auditor.

La relevancia se refiere a la conexión lógica de la evidencia con la finalidad del procedimiento o con aquello que se requiere verificar.

La fiabilidad está referida al origen y naturaleza de la evidencia, no debiéndose afectar por las circunstancias en las que se obtiene la evidencia o la forma en la que se conserva la misma.

Pueden resultar útiles las siguientes generalizaciones sobre la fiabilidad de la evidencia de auditoría:

- La fiabilidad aumenta si se obtiene evidencias de fuentes externas independientes de la entidad.
- La fiabilidad de la evidencia que se genera internamente aumenta cuando los controles relacionados aplicados por la entidad, incluidos los relativos a su preparación y conservación, son eficaces.
- La evidencia de auditoría obtenida directamente por el auditor es más fiable que la evidencia de auditoría obtenida indirectamente o por inferencia.
- La evidencia de auditoría en forma de documento, es más fiable que la evidencia de auditoría obtenida verbalmente.
- La evidencia de auditoría proporcionada por documentos originales es más fiable que la evidencia de auditoría proporcionada por fotocopias.
- La fiabilidad de los documentos que han sido filmados, digitalizados o convertidos, de cualquier otro modo, en formato electrónico, dependen de los controles establecidos para su preparación y conservación.

La evidencia de auditoría debe ser objetiva y convincente para sustentar los hallazgos, conclusiones y recomendaciones.

La evidencia de auditoría debe ser legalmente válida, es decir emitida por el funcionario competente, obtenida conforme al ordenamiento jurídico vigente, y en salvaguarda de los derechos fundamentales de las personas y el debido proceso de control.

7.21 En función a la fuente empleada para su obtención, la evidencia se clasifica de la siguiente manera:

- a) **EVIDENCIA FÍSICA:** Se obtiene mediante inspección u observación directa de hechos relativos a los objetivos de la auditoría.
- b) **EVIDENCIA DOCUMENTAL:** Consiste en información que

consta en documentos públicos o privados, para sustentar un hecho determinado.

- c) EVIDENCIA TESTIMONIAL: Se obtiene de otras personas en forma de declaraciones hechas en el curso de investigaciones o entrevistas. Las declaraciones que sean importantes para la auditoría deberán corroborarse, siempre que sea posible, mediante evidencia adicional. También será necesario evaluar la evidencia testimonial para cerciorarse que los informantes no hayan estado influidos por prejuicios o tuvieran un conocimiento parcial de la materia examinada.
- d) EVIDENCIA ANALÍTICA: Comprende cálculos, comparaciones, razonamiento y separación de la información en sus componentes, cuyas bases deben ser sustentadas documentadamente.

El procedimiento para garantizar una apropiada obtención y custodia de la evidencia se desarrolla en la normativa específica correspondiente.

7.22 La comisión auditora debe evaluar si la evidencia obtenida es suficiente y apropiada de tal manera que le permita sustentar sus conclusiones y reducir el riesgo de auditoría.

Cuando se utiliza como evidencia un documento que contenga el resultado de la participación de expertos, la comisión auditora debe verificar que la misma cumpla con ser suficiente y apropiada.

## **DOCUMENTACIÓN DE AUDITORÍA**

**Se debe organizar, preparar y conservar la documentación que sustente el desarrollo de la auditoría a fin de fundamentar que fue realizada de conformidad con estas Normas Generales y la normativa aplicable, de manera que se facilite su revisión.**



7.23 La documentación de auditoría comprende el plan de auditoría y su sustento, la evidencia obtenida como resultado de la aplicación de los procedimientos de auditoría, la documentación generada por la comisión auditora que contiene el análisis y conclusiones respecto a la evidencia obtenida, así como los informes de auditoría emitidos.

Esta documentación debe estar apropiadamente organizada, clasificada y referenciada en los archivos de auditoría, constituidos por una o más carpetas u otros medios de almacenamiento de datos, físicos o digitales, según la normativa específica que establezca la Contraloría; facilitando su accesibilidad, uso y custodia, en beneficio de la celeridad y seguridad de las actividades que forman parte de la auditoría.

La documentación de auditoría debe mostrar los detalles de la evidencia y revelar la forma en la que se obtuvo.

7.24 La documentación de auditoría constituye el principal registro y evidencia que la labor efectuada por la comisión auditora se realizó de acuerdo con la normativa vigente y que sus conclusiones están debidamente sustentadas.

La preparación oportuna de la documentación ayuda a mejorar la calidad de la auditoría y facilita una efectiva supervisión y evaluación del trabajo realizado y de la evidencia obtenida, así como de las conclusiones alcanzadas antes que el informe se elabore.

7.25 La Contraloría determinará la forma y contenido de los documentos que se utilizarán para registrar el resultado de los procedimientos de auditoría aplicados; tomando en consideración los objetivos de la auditoría.

La estructura, contenido y extensión de estos documentos dependerá de factores tales como la dimensión y la complejidad

de la entidad, la naturaleza de los procedimientos de auditoría a aplicar, entre otros.

7.26 De acuerdo al principio de reserva regulado por la Ley, se encuentra prohibido que durante la ejecución del control se revele la documentación de auditoría. En el caso que dicha documentación sea citada en los hallazgos y no obre en los archivos de la entidad, deberá ser entregada a los auditados para la presentación de sus comentarios. Los documentos o información pre existentes que sean de acceso público, no adquieren la condición de reservada por su incorporación al proceso de control.

7.27 La documentación y archivos de auditoría son de propiedad de los órganos del Sistema, siendo custodiados de acuerdo con la normativa específica sobre el tema.

### ***HALLAZGOS DE AUDITORÍA***

**De acuerdo al tipo de auditoría, durante la acción de control se deben comunicar los hallazgos de auditoría, a fin que las personas comprendidas en los mismos presenten sus comentarios sustentados con los documentos necesarios para su debida evaluación.**

7.28 Los hallazgos de auditoría revelan presuntos errores, deficiencias o irregularidades identificadas y evidenciadas como resultado de la aplicación de los procedimientos de auditoría. Deben elaborarse sobre la base de hechos determinados y redactarse utilizando un lenguaje sencillo que refiera su contenido en forma objetiva y concisa.

Los hallazgos de auditoría pueden adoptar diferentes denominaciones según el tipo de auditoría que se ejecute. En el caso de la auditoría de cumplimiento se les denomina

desviaciones de cumplimiento, en el caso de la auditoría de desempeño se les denomina resultados y en el caso de la auditoría financiera se les denomina deficiencias significativas.

7.29 Los hallazgos de auditoría comprenderán los siguientes elementos:

- **CONDICIÓN:** Son los hechos que describen los errores, las deficiencias o las irregularidades detectadas. Está referida a la situación advertida y debe estar sustentada con la evidencia.
- **CRITERIO:** Es la norma, disposición parámetro de medición aplicable a la condición.
- **EFEECTO:** Es el perjuicio identificado, resultado adverso o riesgo potencial, ocasionado como consecuencia de haberse producido la condición.
- **CAUSA:** Es la razón o motivo que dio lugar al hecho deficiente detectado; que se consignará cuando haya podido ser determinada a la fecha de la comunicación del hallazgo.

7.30 Los hallazgos de auditoría deben ser comunicados a las personas comprendidas en los mismos a fin que puedan proporcionar sus comentarios, de acuerdo al procedimiento que para cada tipo de auditoría establezca la Contraloría en la normativa específica correspondiente.

La realización de la comunicación de hallazgos será puesta oportunamente en conocimiento del titular de la entidad, con el propósito que disponga el otorgamiento de las facilidades pertinentes que pudieran requerir las personas comunicadas, a fin de presentar sus comentarios debidamente documentados en el plazo otorgado.

7.31 Una vez recibidos los comentarios realizados a los hallazgos, estos deberán ser contrastados documentalmente con la evidencia obtenida y evaluados de manera objetiva, exhaustiva y fundamentada.

Si como resultado de la evaluación se concluye que no se han aclarado satisfactoriamente los hallazgos comunicados, estos deben consignarse como observaciones en el informe correspondiente, dando lugar a las recomendaciones correspondientes.

7.32 De acuerdo al análisis realizado sobre los comentarios, en los casos que corresponda y según el tipo de auditoría, se debe efectuar el señalamiento de las presuntas responsabilidades que en su caso se hubieran identificado.

Las responsabilidades que pueden ser señaladas son de tres tipos, independientes entre sí: responsabilidad civil, responsabilidad penal y responsabilidad administrativa funcional. La definición y alcance de cada una de ellas es la indicada por la Ley.

#### ***D. ETAPA DE ELABORACIÓN DEL INFORME***

**Se debe preparar un informe de auditoría por escrito para comunicar los resultados de cada acción de control, de acuerdo con el tipo de auditoría.**

7.33 El informe de auditoría expone por escrito los resultados y recomendaciones de la acción de control, con la finalidad de brindar oportunamente información al titular de la entidad y otras autoridades u organismos competentes que permita promover acciones de mejora, correctivas u otras necesarias en la conducción y ejecución de las actividades examinadas.

7.34 El informe de auditoría incluirá las recomendaciones dirigidas a superar las causas de las observaciones derivadas de los hallazgos y deficiencias de diseño o funcionamiento del control interno de la materia a auditada, evidenciadas durante la acción de control; así como las recomendaciones encaminadas a la determinación de responsabilidades por las instancias que correspondan según la normativa aplicable, y de acuerdo al tipo de auditoría. El titular o los funcionarios competentes deben disponer la implementación de las recomendaciones.

7.35 El informe de auditoría debe ser desarrollado de acuerdo a la estructura que establezca la Contraloría en la normativa específica correspondiente, con el propósito de asegurar su calidad y su máxima comprensión y utilidad por la entidad. Asimismo, debe ser registrado de acuerdo a las disposiciones que emita la Contraloría.

De acuerdo al tipo de auditoría, el informe debe ser acompañado por un resumen ejecutivo que permita el conocimiento sucinto de su contenido, y que no debe revelar información que pueda causar daño a la entidad, a su personal o al Sistema, o dificulte la tarea de este último.

7.36 De acuerdo al tipo de auditoría, cuando por la naturaleza de las observaciones se requiere su comunicación oportuna a fin de agilizar la adopción de las acciones preventivas, correctivas u otras que correspondan, se podrán emitir excepcionalmente informes de auditoría que contengan los resultados obtenidos previamente a la culminación de la acción de control. En tal caso, en el informe que cierra la auditoría deberá dejarse constancia de su emisión.

7.37 El informe de auditoría se considera emitido cuando sea suscrito y aprobado por los niveles jerárquicos según la normativa específica que establezca la Contraloría.

Una vez emitido, el informe debe ser comunicado al titular de la entidad y a las unidades orgánicas de la Contraloría que resulten competentes, para que se disponga la implementación de las recomendaciones formuladas y las acciones complementarias que resulten pertinentes. Las excepciones a la comunicación del informe al titular serán reguladas en la normativa específica.

7.38 En concordancia con lo establecido por la Ley, los informes de auditoría emitidos por el Sistema constituyen actos de administración interna de los órganos conformantes de este, por lo cual no están sujetos a recursos impugnativos. Únicamente pueden ser revisados de oficio por la Contraloría, a efectos de determinar el cumplimiento de estas Normas Generales, las disposiciones que las desarrollan y aquellas sobre gestión de la calidad que se emitan sobre el particular.

**CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPUBLICA**  
**RESOLUCIÓN DE CONTRALORÍA N° 233-2014-CG**

**Lima, 03 ABR. 2014**

**VISTO:** la Hoja Informativa N° 00003-2014-CG/PAS de la Gerencia del Procedimiento Sancionador, referida a la aprobación de la directiva denominada “Notificación en el Procedimiento Administrativo Sancionador por Responsabilidad Administrativa Funcional”;

**CONSIDERANDO:**

Que, en concordancia con el artículo 82° de la Constitución Política del Perú, la Ley N° 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, establece las normas que regulan el ámbito, organización, atribuciones y funcionamiento del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, que fue modificada entre otras, por la Ley N° 29622, que amplía las facultades en el proceso para sancionar en materia de responsabilidad administrativa funcional;

Que, el Reglamento de la Ley N° 29622, aprobado por Decreto Supremo N° 023-2011-PCM denominado “Reglamento de infracciones y sanciones para la responsabilidad administrativa funcional derivada de los informes emitidos por los Órganos del Sistema Nacional de Control”, señala en el numeral 42.2 de su artículo 42° que la Contraloría General de la República regula el régimen de notificaciones, considerando la implementación progresiva del uso de medios electrónicos, indicándose en la Tercera Disposición complementaria Final que este Organismo Superior de Control dictará las disposiciones complementarias que sean necesarias para la implementación de la potestad sancionadora en materia de responsabilidad administrativa funcional, entre otros, respecto al régimen de notificaciones de los actos del procedimiento sancionador;

Que, para dichos fines las instancias funcionalmente competentes han culminado el proceso de formulación de la directiva denominada “Notificación Procedimiento Administrativo Sancionador por Responsabilidad Administrativa Funcional”; Que, por tanto, conforme al documento del visto, resulta cesaría la aprobación de la citada directiva en el marco del proceso de implementación de la potestad sancionadora conferida a la Contraloría General de la República, en materia de responsabilidad administrativa funcional por la comisión de infracciones graves y muy graves;

De conformidad con las atribuciones establecidas por el artículo 32° de la Ley N° 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la contraloría General de la República, así como en la Tercera Disposición Complementaria Final Reglamento de la Ley N° 29622, aprobado por Decreto Supremo N° 023-2011-PCM;  
*SE RESUELVE:*

**Artículo Primero.-** Aprobar la Directiva N° 002-2014-CG/PAS “Notificación en el Procedimiento Administrativo Sancionador por Responsabilidad Administrativa Funcional”, cuyo texto forma parte integrante de la presente Resolución.

**Artículo Segundo.-** Establecer que la directiva aprobada en el artículo precedente, entrará en vigencia a partir del día siguiente de la publicación de la presente Resolución en el Diario Oficial El Peruano, resultando sus disposiciones de aplicación incluso a los procedimientos que se encuentren en trámite.

**Artículo Tercero.-** Encargar al Departamento de Tecnologías de la Información la publicación de la presente Resolución en el Portal del Estado Peruano ([www.peru.gob.pe](http://www.peru.gob.pe)) y en el Portal de la Contraloría General de la República ([www.contraloria.gob.pe](http://www.contraloria.gob.pe)).



## ***CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA***

**CONTRALORIA GENERAL DE LA REPÚBLICA DIRECTIVA N° 233-2014-CG/PAS.**

**“NOTIFICACIÓN EN EL PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO SANCIONADOR POR RESPONSABILIDAD ADMINISTRATIVA FUNCIONAL”**

MAR. 2014

### **1. FINALIDAD**

La presente Directiva tiene como finalidad garantizar que la notificación de las actuaciones y los actos administrativos dispuestos o emitidos en el ejercicio de las funciones asignadas a los órganos a cargo del procedimiento administrativo sancionador por responsabilidad administrativa funcional (en adelante, procedimiento sancionador), reguladas en el subcapítulo II, capítulo VII del título III de la Ley N° 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República (en adelante, la ley), se realice en forma eficaz y oportuna, asegurando el debido procedimiento.

### **2. OBJETIVO**

Regular los procedimientos de notificación efectuados en el marco del procedimiento sancionador, a cargo del Órgano Instructor, Órgano Sancionador y Tribunal Superior de Responsabilidades Administrativas (en adelante, el Tribunal Superior), logrando la uniformidad de criterios y documentos para el desarrollo de dichos procedimientos.

### **3. ALCANCE**

Las disposiciones de la presente Directiva son de cumplimiento obligatorio para el personal de los órganos de la Contraloría General de la República (en adelante, la Contraloría General), incluyendo a los órganos que se encuentran a cargo del procedimiento sancionador, así como, para el Tribunal Superior.

Asimismo, dichas disposiciones también son exigibles a los administrados y al personal de los órganos conformantes del Sistema Nacional de Control (en adelante, el Sistema); así como a los titulares, funcionarios o servidores de las entidades públicas sujetas al ámbito del Sistema y demás personas que participen en el procedimiento sancionador.

### **4. BASE LEGAL**

Constitución Política del Perú.

Ley N° 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República.

Ley N° 29622, que modifica la Ley N° 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, y amplía las facultades en el proceso para sancionar en materia de responsabilidad administrativa funcional.

Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General.

Decreto Supremo N° 023-2011-PCM, que aprueba el Reglamento de la Ley N° 29622 denominado “Reglamento de infracciones y sanciones para la responsabilidad administrativa funcional derivada de los informes emitidos por los órganos del Sistema Nacional de Control” (en adelante, el Reglamento).

Resolución de Contraloría N° 333-2011-CG, que aprueba la Directiva N° 008-2011- CG/GDES “Procedimiento Administrativo Sancionador por Responsabilidad Administrativa Funcional” (en adelante, la Directiva del procedimiento sancionador)

## **5. DISPOSICIONES GENERALES**

### **5.1 Actos administrativos**

Para los efectos de la presente Directiva, los actos administrativos son las declaraciones y decisiones emitidas por los órganos a cargo del procedimiento sancionador, en ejercicio de las facultades que tienen atribuidas, que producen efectos jurídicos individuales o individualizables, respecto de los administrados.

### **5.2 Actuación administrativa**

Son las declaraciones, actividades o diligencias efectuadas por los órganos del procedimiento sancionador para el impulso de éste o para el ejercicio de las funciones a su cargo, que tienen relevancia jurídica para los administrados, pero que no constituyen actos administrativos.

### **5.3 Notificación**

La notificación consiste en la puesta en conocimiento o traslado formal al administrado de una actuación o acto administrativo dispuesto o emitido en el marco del procedimiento sancionador. El conocimiento directo de la actuación o acto administrativo, por parte del administrado o su representante, producirán los mismos efectos que la notificación, en cuyo caso ésta se entenderá dispensada, conforme a lo señalado en el numeral 6.4 de la presente Directiva.

#### **5.4 Procedimiento de notificación**

El procedimiento de notificación comprende el conjunto de actividades que tienen como propósito hacer de conocimiento del administrado los actos administrativos emitidos o las actuaciones dispuestas por los órganos a cargo del procedimiento sancionador.

#### **5.5 Modalidades de notificación**

Las notificaciones que efectúa la Contraloría General en el marco del procedimiento sancionador se realizan a través de las siguientes modalidades, en orden de prelación:

1. Notificación personal en el domicilio del administrado, interesado o afectado por la actuación o acto administrativo. Si el administrado hubiera, adicionalmente, señalado una dirección de correo electrónico, podrá ser notificado a través de ese medio siempre que lo haya autorizado expresamente. La notificación por correo electrónico se efectuará conforme a lo establecido en el numeral 8.1 de la presente Directiva.

Mediante el empleo de medios de comunicación a distancia tales como telegrama, correo certificado, telefax; o cualquier otro medio que permita comprobar fehacientemente su acuse de recibo y quien lo recibe, siempre que el empleo de cualquiera de estos medios hubiese sido solicitado expresamente por el administrado.

2. Mediante publicación en el Diario Oficial “El Peruano” y en uno de los diarios de mayor circulación en el territorio nacional, salvo disposición distinta de la ley.

Accesoriamente, a efectos de favorecer la posibilidad de notificación mediante publicación, se podrá publicar el acto en la página web de la Contraloría General. Asimismo, accesoriamente se podrá realizar la notificación por radiodifusión.

## **5.6 Plazo para realizar la notificación**

La notificación de los actos o actuaciones que procedan de los órganos a cargo de procedimiento sancionador, se diligencia dentro de los cinco (5) días, contados desde la fecha en que son emitidos o dispuestos, más el término de la distancia, según el Cuadro General de Términos de la Distancia aprobado por el Poder Judicial.

## **5.7 Cédula de notificación**

La cédula de notificación es el documento a través del cual se deja constancia de la notificación efectuada. La cédula se elaborará en forma clara y sin abreviaturas, conforme al formato modelo del Anexo N° 01 de la presente Directiva. Para su diligenciamiento deberá emitirse por duplicado, por cada administrado al que haya que notificar, debiendo constar, en el expediente administrativo al que se refiere en numeral 6.2.17 de la Directiva del procedimiento sancionador (en adelante, el expediente), una de las copias señaladas debidamente completada, como cargo de notificación. Mediante una misma cédula se pueden notificar más de un acto administrativo.

La cédula de notificación debe contener los siguientes requisitos:

- a) Número de la cédula de notificación y fecha de emisión.
- b) Número del expediente.
- c) Nombres y apellidos completos del destinatario.

- d) Dirección del domicilio del destinatario y referencia, cuando corresponda.
- e) Identificación del acto que se notifica.
- f) Copia del acto que se notifica.
- g) Indicación del órgano que emite el acto administrativo que se notifica y el sello y firma de su representante.
- h) Nombre, documento nacional de identidad y firma de la persona con la que se realiza la diligencia de notificación, especificando - en caso corresponda - su vinculación con el destinatario.
- i) Fecha y hora en que se efectúa la notificación.
- j) Adicionalmente y en caso sea necesario, la cédula puede ser complementada dejándose constancia de algún hecho u observación relevante presentados durante la diligencia de notificación, así como con la descripción de los datos o características que identifiquen el lugar del domicilio en que se efectúa la notificación.

## **5.8 Domicilio**

- 5.8.1 Se entenderá como domicilio para efectos de la notificación, aquel ubicado en el territorio nacional que conste en el expediente del procedimiento sancionador o aquel señalado en el proceso de control que originó el Informe de Control. En cualquier caso, los órganos a cargo del procedimiento sancionador adoptan las acciones que permitan razonablemente asegurar la notificación en el domicilio del administrado, para lo cual podrán aplicar el criterio señalado en el numeral 5.8.4.
- 5.8.2 Al apersonarse al procedimiento sancionador, el administrado deberá señalar su domicilio en territorio nacional, autorizando adicionalmente, si lo considera, el uso de medios electrónicos para la notificación de las actuaciones y los actos administrativos dispuestos o emitidos en el procedimiento sancionador. El señalamiento

de domicilio deberá ser específico y comprender, en su caso, la precisa descripción del inmueble en los casos de regímenes de propiedad exclusiva y propiedad común. En todo caso, se presume como válido el último domicilio en territorio nacional señalado por el administrado, en tanto no hubiera sido modificado por aquel.

5.8.3 Cuando el administrado hubiera señalado simultáneamente más de un domicilio, para efectos de la notificación se considera el denominado como domicilio procesal o el señalado expresamente para tal efecto. En caso contrario, su domicilio será cualquiera de los consignados.

5.8.4 Cuando el administrado no hubiera señalado domicilio en el territorio nacional o el señalado sea inexistente, para fines del procedimiento sancionador, se tomará como válido el indicado en su documento nacional de identidad.

Si el domicilio del documento nacional de identidad se encontrase en el extranjero, la notificación se diligenciará a través del representante diplomático del Perú en el país de residencia.

5.9. Todo cambio de domicilio deberá ser informado a los órganos que tienen a su cargo el procedimiento sancionador y será efectivo desde la presentación del escrito correspondiente.

#### 5.9.1. Notificación defectuosa

En caso de comprobarse que la notificación se ha realizado sin las formalidades y requisitos previstos, el órgano a cargo del procedimiento sancionador que dispuso la ejecución de la notificación ordenará que ésta se vuelva a efectuar de manera inmediata, sin perjuicio para el administrado.

La notificación defectuosa por omisión de requisitos de contenido se considera válidamente efectuada desde la fecha en que el

administrado manifestara haberla recibido. Asimismo, se entenderá válida la notificación defectuosa, cuando el administrado proceda de manera que ponga de manifiesto haber tomado conocimiento oportuno del contenido de la resolución, o, si esta, no obstante carecer de un requisito formal, ha cumplido su finalidad.

#### **5.10. Autonomía del procedimiento de notificación**

El procedimiento de notificación es autónomo y distinto al acto administrativo que se notifica y como tal, cualquier defecto en aquel, no afecta la validez del acto notificado.

#### **5.11 Comunicación a las entidades y terceros**

Mediante comunicación oportuna se pondrá en conocimiento de las entidades o terceros que correspondan, determinados actos o actuaciones administrativas emitidas o dispuestas por los órganos a cargo del procedimiento sancionador, conforme a los criterios establecidos por el Reglamento, la Directiva del procedimiento sancionador, así como las normas legales y disposiciones que emita la Contraloría General.

Las comunicaciones dirigidas a las entidades, podrán realizarse, sin orden de prelación, conforme a las reglas establecidas para la notificación personal o medios de comunicación a distancia o correo electrónico, considerando, en estos dos últimos casos, que la constancia documental de transmisión permite comprobar para todo efecto legal la existencia del original transmitido y su recepción.

Las comunicaciones dirigidas a terceros se efectúan conforme a las reglas establecidas para la notificación personal.



## **6. DISPOSICIONES ESPECÍFICAS**

### Procedimiento de la notificación personal

#### Notificación personal en el domicilio del administrado

La notificación personal en el domicilio del administrado se rige conforme a los siguientes criterios:

- a) La notificación personal se realiza en el domicilio del administrado mediante cédula de notificación elaborada conforme a las características establecidas en la presente Directiva.
- b) Para establecer el domicilio en que debe efectuarse la notificación se usaran los criterios establecidos en el numeral 5.8 de la presente Directiva.
- c) La notificación personal comprende la entrega de la cédula de notificación y copia del acto administrativo, dejándose constancia del nombre, la firma y número del documento nacional de identidad de quien recibe los documentos que se notifican, así como de la fecha y hora de la diligencia. Efectuada la notificación, la copia de la cédula debidamente completada debe ser devuelta al órgano emisor, al día siguiente de realizada dicha diligencia, más el término de la distancia.
- d) La notificación personal se entenderá con el administrado o su representante legal. En caso no hallarse cualquiera de los señalados, la notificación podrá realizarse con la persona mayor de edad que se encuentre en el domicilio señalado, dejándose constancia de su nombre, documento nacional de identidad, firma y su vinculación con el administrado.
- e) En caso no se encontrara al administrado o persona mayor de edad con quien pueda efectuarse la notificación, se dejará constancia de dicha situación en un acta levantada conforme al formato modelo del Anexo N° 02 de la presente Directiva, señalando la situación que corresponda; y se colocará un aviso en

un lugar visible, señalando el número del expediente, el destinatario de la notificación, el acto materia de notificación, la indicación referida a la imposibilidad de entregar la notificación y la nueva fecha en que se hará efectiva la siguiente notificación, la cual no podrá exceder de cinco (5) días.

El formato modelo para la elaboración del aviso de notificación se encuentra descrito en el Anexo N° 03 de la presente Directiva. En estos casos, una copia del acta es anexada al expediente.

En caso no se efectúe la notificación en la nueva fecha, por no encontrarse persona mayor de edad con la cual llevar a cabo la diligencia, se levantará un acta, conforme al formato modelo del Anexo N° 02, expresando dicha situación, la cual se dejará debajo de la puerta conjuntamente con la cédula de notificación y el correspondiente acto administrativo, teniéndose al administrado por bien notificado. Efectuada la notificación, una copia del acta y de la cédula serán devueltas al órgano emisor, al día siguiente de realizada dicha diligencia, más el término de la distancia y se anexarán al expediente.

- f) Ante la negativa del administrado o persona mayor de edad con quien pueda efectuarse la notificación, a identificarse, firmar o recibir la cédula de notificación y/o el acto notificado, se procederá a la notificación bajo puerta, conforme al procedimiento señalado en el tercer párrafo del literal e).
- g) Para los casos de notificación bajo puerta, señalados en los literales e) y f), el acta deberá especificar las características del domicilio o lugar donde se ha efectuado la notificación, procurando efectuar una descripción precisa de la diligencia, considerando las condiciones o dificultades encontradas, señalando, entre otros, los números de suministros de servicios, características del inmueble

o entorno, su ubicación, o, adjuntando una fotografía, en caso sea posible.

- h) En caso que la dirección del domicilio del administrado sea inexistente, dicha situación se hará constar en un acta levantada conforme a las especificaciones contenidas en el formato modelo del Anexo N° 02 de la presente Directiva, la misma que es remitida, conjuntamente con la cédula sin notificar, al órgano emisor correspondiente al día siguiente de realizada dicha diligencia, más el término de la distancia, para su incorporación al expediente.
- i) Si el administrado no hubiera indicado domicilio o el señalado sea inexistente, para fines de la notificación personal, se tomará como válido el señalado en su documento nacional de identidad. De no poderse realizar la notificación en el domicilio señalado en el documento nacional de identidad por presentarse alguna de las circunstancias descritas en el numeral 23.1.2 del artículo 23 de la Ley N° 27444, se procederá a la notificación mediante publicación.

#### **Notificación mediante dirección de correo electrónico**

Cuando el administrado hubiera consignado una dirección de correo electrónico, se le podrá notificar mediante este medio, siempre que lo hubiera autorizado de manera expresa y conforme a lo establecido en el numeral 8.1 de la presente Directiva. En éste supuesto no se aplica el orden de prelación establecido en el numeral 5.5 precedente.

La notificación mediante dirección de correo electrónico se entiende efectuada en el día en que este fue recibido, conforme al registro que proporciona el sistema informático implementado o

autorizado por la Contraloría General para usar esta modalidad de notificación.

## **6.1 Procedimiento de notificación por medios de comunicación a distancia**

### **6.1.1. Notificación por telefax**

La notificación por telefax se efectuará a solicitud expresa del administrado, la cual es transmitida mediante impresión fiel del íntegro de la disposición emitida por el órgano competente del procedimiento sancionador, al número telefónico proporcionado por el administrado. El telefax receptor puede estar instalado en cualquier lugar del territorio nacional.

La notificación mediante telefax surte efectos desde el día en que conste haber sido recibida, lo cual se acreditará con el comprobante de transmisión emitido por el telefax.

### **6.1.2. Notificación por telegrama**

La notificación por telegrama se efectuará a solicitud expresa del administrado, aplicándose los criterios del numeral precedente en lo que le resulte aplicable.

## **6.2 Procedimiento de notificación mediante publicación**

### **6.2.1. Publicación en el Diario Oficial**

La notificación mediante publicación se efectúa en el Diario Oficial “El Peruano” y en uno de los diarios de mayor circulación en el territorio nacional. La publicación deberá contener la disposición emitida conforme a lo regulado en el numeral 6.3.2 de la presente Directiva.

Esta forma de notificación procederá sólo cuando se ignore el domicilio, o cuando se han agotado los mecanismos para notificar de manera personal o por medios de comunicación a distancia.

#### **6.2.2. Contenido de la notificación mediante publicación**

Los actos o actuaciones que sean notificados mediante publicación, deberán cumplir con los siguientes requisitos:

- a) Consignar el texto íntegro de la declaración o decisión que conforma el acto o actuación, incluyendo una transcripción sumaria de su motivación. En el caso del acto de inicio del procedimiento sancionador, la transcripción sumaria de la motivación comprenderá los elementos principales del pliego de cargos que sean indispensables para cautelar el derecho de defensa.
- b) La identificación del expediente del procedimiento administrativo sancionador en el cual se expidió el acto o actuación notificada, considerando, entre otros, el número del expediente, nombres y apellidos del destinatario.
- c) El nombre del órgano y funcionario que emitió el acto o actuación administrativa.
- d) La fecha de vigencia del acto o actuación notificada, incluyendo, si fuera el caso, la mención al agotamiento de la vía administrativa.
- e) La indicación de los recursos que proceden contra el acto administrativo notificado, de ser el caso, señalando el órgano competente ante el cual deben presentarse los recursos y el plazo para interponerlos.
- f) Cualquier información que pueda ser importante para la protección de los intereses y derechos de terceros, cuando la publicación se encuentre dirigida a los mismos.

### **6.2.3. Publicación accesoria**

En los casos en que se disponga la notificación por publicación, puede ordenarse accesoriamente que se publique el contenido de los actos notificados en el Portal Institucional de la Contraloría General, o, el uso de medios de radiodifusión en el ámbito geográfico del domicilio consignado en el proceso de control, en un periodo que no podrá exceder a la última fecha de la notificación mediante publicación a que se refiere el acápite 3. del numeral 5.5., de la presente Directiva.

### **6.3. Dispensa de notificación**

6.3.1. Se dispensan de notificación los casos en que los administrados o sus representantes, tomen conocimiento directo del acto o actuación que se debe comunicar, con ocasión de la lectura del expediente administrativo que realicen en las instalaciones de los órganos a cargo del procedimiento sancionador.

En este supuesto, se entregará copia del acto administrativo correspondiente, dejándose constancia en el expediente de la fecha y hora en que se realizó la lectura y entrega del documento señalado, consignándose los nombres, apellidos, firma y huella digital del administrado o representante con quien se efectuó dicha entrega, conforme al formato modelo establecido en el Anexo N° 04 de la presente Directiva.

6.3.2. Se entiende también dispensada la notificación de los actos o actuaciones que hubieran sido emitidos o dispuestos en presencia del administrado, siempre que esto último conste en acta que acredite la asistencia del administrado.

## **7. DISPOSICIONES FINALES**

### **7.1 Aplicación supletoria**

En todo lo no previsto en la presente Directiva, se aplica en forma

supletoria lo establecido en la Ley del Procedimiento Administrativo General - Ley N° 27444, así como en las fuentes del procedimiento administrativo que esta última establece.

#### **7.2 Interpretación de las disposiciones que rigen el procedimiento sancionador**

La Contraloría General de la República interpreta las disposiciones de la presente Directiva y demás normas complementarias, conforme a la atribución señalada en el artículo g) del artículo 22° de la Ley N° 27785 - Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República.

#### **7.3 Emisión de disposiciones complementarias**

La Contraloría General podrá dictar normas y disposiciones complementarias respecto de la presente Directiva.

#### **7.4 Vigencia**

La presente Directiva entrará en vigencia a partir del día siguiente de publicada la Resolución de Contraloría que la aprueba.

### **8. DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS**

#### **8.1 Priorización de la notificación por correo electrónico**

La Contraloría General prioriza la notificación por correo electrónico, por lo que progresivamente implementará y pondrá a disposición de los administrados los sistemas o mecanismos que permitan el uso de la indicada modalidad de notificación. Hasta la implementación de la notificación por correo electrónico, la notificación personal se efectuará exclusivamente en el domicilio en el territorio nacional, conforme a lo señalado en el numeral 6.1.1 de la presente Directiva.

## **8.2 Constitución de áreas especializadas**

La Gerencia del Procedimiento Sancionador y Departamento de Gestión Documentaria, podrán proponer la creación de unidades orgánicas necesarias para diligenciamiento y/o monitoreo del proceso de notificaciones para lo cual se debe de tener en cuenta los criterios de carga, oportunidad, recursos y disponibilidad presupuestaria.

La indicada propuesta podrá comprender la asignación o contratación de los servicios necesarios para el funcionamiento del proceso de notificaciones.

## **8.3 Notificaciones en trámite**

Los procedimientos de notificación que se encuentren en trámite deberán de adecuarse a lo establecido en la presente Directiva.



## **RESOLUCIÓN DE CONTRALORÍA N° 382-2013-CG**

Contralor General aprueba Directiva N° 011-2013-CG/ADE denominada "Auditoría de Desempeño" y autoriza modificar disposiciones de las Normas de Auditoría Gubernamental y del Manual de Auditoría Gubernamental.

Publicado 18/10/2013

Lima, 17 de octubre de 2013.

VISTOS; la Hoja Informativa N° 00015-2013-CG/ADE del Departamento de Auditoría de Desempeño, la Hoja Informativa N° 00090-2013-CG/REG y el Memorando N° 00149-2013-CG/REG del Departamento de Regulación de la Contraloría General de la República;

### **CONSIDERANDO:**

Que, el artículo 82° de la Constitución Política del Perú otorga a la Contraloría General de la República, ente técnico rector del Sistema Nacional de Control, la atribución de supervisar los actos de las instituciones sujetas a control;

Que, el artículo 6° de la Ley N° 27785 - Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, establece que el control gubernamental consiste en la supervisión, vigilancia y verificación de los actos y resultados de la gestión pública, en atención al grado de eficiencia, eficacia, transparencia y economía en el uso y destino de los recursos y bienes del Estado, con fines de su mejoramiento a través de la adopción de acciones preventivas y correctivas pertinentes;

Que, la Contraloría General de la República viene implementando un proceso de modernización del Sistema Nacional de Control contemplado en el Plan Estratégico Institucional 2012-2014, que involucra la adopción de un nuevo enfoque de control, fundamentándose en su necesidad de crear valor

para la ciudadanía mediante el ejercicio del control gubernamental que contribuya a la mejora de la gestión pública;

Que, el artículo 95° del Reglamento de Organización y Funciones aprobado mediante Resolución de Contraloría N° 363-2013-CG, establece que el Departamento de Auditoría de Desempeño es la unidad orgánica encargada de desarrollar metodologías y procedimientos para la ejecución de las auditorías de desempeño, en razón a lo cual, mediante el documento de vistos ha propuesto el proyecto de Directiva denominado “Auditoría de Desempeño”;

Que, mediante los documentos de vistos el Departamento de Regulación opinó favorablemente respecto del proyecto de Directiva citado, señalando que se encuentra acorde a las disposiciones de la Directiva N° 003-2011-CG/GDES “Organización y Emisión de Documentos Normativos”, aprobada mediante Resolución de Contraloría N° 224-2011-CG;

Que, conforme a lo expuesto en los documentos de vistos, resulta pertinente aprobar la Directiva denominada “Auditoría de Desempeño”;

En uso de las facultades conferidas por el artículo 32° de la Ley N° 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República;

#### **SE RESUELVE:**

Artículo Primero.- Aprobar la Directiva N° 011-2013-CG/ADE denominada “Auditoría de Desempeño”, cuyo texto forma parte integrante de la presente Resolución.

Artículo Segundo.- Modificar el primer párrafo del literal b) Auditoría de Gestión, numeral 2 - Tipos de Auditoría Gubernamental del Rubro II - Marco Conceptual, de las Normas de Auditoría Gubernamental - NAGU, aprobada por Resolución de Contraloría N° 162-95-CG, con el texto siguiente:

## **AUDITORÍA DE DESEMPEÑO**

**Examen de la eficacia, eficiencia, economía y calidad de la producción y entrega de los bienes o servicios que realizan las entidades públicas con la finalidad de alcanzar resultados en beneficio del ciudadano”.**

Artículo Tercero.- Dejar sin efecto la Parte III denominada Auditoría de Gestión, correspondiente a los capítulos VIII al XI del Manual de Auditoría Gubernamental (MAGU), aprobado mediante Resolución de Contraloría N° 152-98-CG, así como la Guía de Auditoría Ambiental Gubernamental y sus primeros tres apéndices aprobados por Resolución de Contraloría N° 470-2008-CG.

Artículo Cuarto.- Lo dispuesto en las Normas de Auditoría Gubernamental NAGU 3.70 “Carta de Representación” y NAGU 4.60 “Seguimiento de Recomendaciones de Auditorías Anteriores”, aprobadas por Resolución de Contraloría N° 162-95-CG y sus modificatorias, la Directiva N° 014-2000-CG/B150 “Verificación y Seguimiento de Implementación de Recomendaciones derivadas de Informes de Acciones de Control”, aprobada por Resolución de Contraloría N° 279-2000-CG, no serán de aplicación a la Auditoría de Desempeño.

Artículo Quinto.- Entiéndase que toda mención que se haga a la Auditoría de Gestión en las Normas de Auditoría Gubernamental - NAGU, aprobada por Resolución de Contraloría N° 162-95-CG y sus modificatorias, así como en otras normas de control gubernamental, están referidas a la Auditoría de Desempeño.

Artículo Sexto.- La Directiva a que se refiere el artículo primero entrará en vigencia a partir del día siguiente hábil de la publicación de la presente Resolución.

Artículo Séptimo.- Encargar al Departamento de Tecnologías de la Información la publicación de la presente Resolución y la Directiva aprobada en el Portal del Estado Peruano ([www.peru.gob.pe](http://www.peru.gob.pe)), así como en el portal web ([www.contraloria.gob.pe](http://www.contraloria.gob.pe)) y en la intranet de la Contraloría General de la

República.

**LA CONTRALORIA GENERAL DE LA REPÚBLICA DIRECTIVA-  
2013-CG/ADE “AUDITORIA DE DESEMPEÑO”**

**1. FINALIDAD**

Implementar y desarrollar la Auditoria de Desempeño para contribuir a una mejora de la gestión de los recursos públicos, de tal forma que se realice con eficacia, eficiencia, economía y calidad.

**2. OBJETIVO**

Establecer el marco conceptual y el proceso de la Auditoría de Desempeño, así como estandarizar su implementación.

**3. ALCANCE**

Las disposiciones de la presente Directiva son de aplicación obligatoria a:

- 3.1. Los órganos del Sistema Nacional de Control (en adelante SNC) que tengan participación en el desarrollo de la Auditoría de Desempeño, según sus competencias.
- 3.2. Las Entidades Públicas sujetas al ámbito del SNC, dentro de los alcances del artículo 3º de la Ley N° 27785 - Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República (en adelante la Ley).

#### **4. BASE LEGAL**

- 4.1. Constitución Política del Perú de 1993.
- 4.2. Ley N° 27785 que aprueba la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, y modificatorias.
- 4.3. Ley N° 27444 que aprueba la Ley del Procedimiento Administrativo General.
- 4.4. Ley N° 28716 - Ley de Control Interno de las Entidades del Estado y modificatorias.
- 4.5. Decreto Supremo N° 004-2013-PCM que aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.
- 4.6. Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG, que aprueban las Normas de Control Interno.
- 4.7. Resolución de Contraloría N° 458-2008-CG, que aprueba la Guía para la implementación del Sistema de Control Interno de las Entidades del Estado.
- 4.8. Reglamento de Organización y Funciones de la Contraloría General de la República.

#### **DISPOSICIONES GENERALES**

##### **5.1 Del Marco Conceptual**

###### **5.1.1 Auditoría de Desempeño**

Examen de la eficacia, eficiencia, economía y calidad de la producción y entrega de los bienes o servicios que realizan las Entidades Públicas con la finalidad de alcanzar resultados en beneficio del ciudadano.

###### **5.1.2 Dimensiones de Desempeño**

Son los aspectos que, analizados de manera integral, según la información disponible, permiten concluir sobre el desempeño de la producción y entrega de un bien o servicio público, los cuales se detallan a continuación:

- a) **Eficacia:** Es el logro de las metas, objetivos establecidos o resultados.
- b) **Eficiencia:** Es la relación entre la producción de un bien o servicio y los insumos utilizados para dicho fin, la cual se puede comparar con un referente nacional o internacional.
- c) **Economía:** Es la capacidad de administrar óptimamente los recursos financieros.
- d) **Calidad:** Son los estándares que respondan a las necesidades de la población, los cuales se expresan, entre otros, en términos de oportunidad, características técnicas o satisfacción.

### 5.1.3 Orientación de la Auditoría

La Auditoría de Desempeño se orienta a la búsqueda de mejoras en la gestión pública, considerando el impacto positivo en el bienestar del ciudadano y fomentando la implementación de una gestión para resultados y la rendición de cuentas.

Considera un enfoque orientado a problemas, lo cual implica evidenciar conjuntamente con las Entidades Públicas aquellas áreas de mejora en la gestión pública para identificar y analizar sus principales causas desde las distintas dimensiones; a fin de formular recomendaciones que permitan su implementación mediante las acciones de mejora correspondientes.

La Auditoría de Desempeño no está orientada a la identificación de responsabilidad administrativa funcional, civil o penal; no obstante, si a criterio de la Comisión Auditora, se advierten hechos respecto de los cuales deba realizarse una evaluación complementaria, se deberá comunicar a la unidad orgánica competente de la CGR, con el adecuado sustento, para la adopción de las medidas que correspondan.

Su análisis puede adquirir un carácter transversal dado que examina la entrega de bienes o servicios públicos, en la que pueden intervenir diversas Entidades Públicas, de distintos sectores o niveles de gobierno.

#### **5.1.4 Objetivos de la Auditoría**

- a) Determinar el logro del(los) objetivo(s) y meta(s) asociado(s) a la entrega del bien o servicio público, así como los procesos críticos y factores que podrían estar limitándolos.
- b) Establecer si los controles, realizados por el Gestor, de los procesos críticos de producción y de soporte del bien o servicio público son adecuados, principalmente si proveen información necesaria y suficiente, y si es utilizada en los procesos de toma de decisiones.
- c) Establecer si la obtención, utilización de los insumos (recursos humanos, financieros, equipos, entre otros) y los procesos del bien o servicio público, se realizan de manera eficaz, eficiente, económica y con calidad.

#### **5.1.5 Principios**

Los principios que rigen la Auditoría de Desempeño se encuentran establecidos en la Ley, adquiriendo mayor importancia para efectos de su aplicación, los siguientes: autonomía funcional, integralidad, carácter técnico, flexibilidad, publicidad, objetividad y reserva, sin perjuicio de la aplicación obligatoria de los demás principios establecidos en la citada norma.

#### **5.1.6 Características**

Las características de la Auditoría de Desempeño son las siguientes:

**Propositiva:** Porque sus juicios están encaminados a la búsqueda de las mejores prácticas gubernamentales, más que a sancionar los resultados de la gestión.

- a) **Orientada al ciudadano:** Porque contribuye a una gestión pública orientada a resultados, en la que el Estado define sus intervenciones a partir de las necesidades ciudadanas con criterio inclusivo<sup>1</sup>.
- b) **Sistèmica:** Porque realiza un análisis integral de la intervención pública para la selección de los bienes o servicios a examinar.
- c) **Participativa:** Porque en su desarrollo incorporan mecanismos de colaboración y compromiso activo de los titulares, representantes y personal técnico de las Entidades Públicas que correspondan (Gestores); lo que facilita la apropiación de los objetivos del examen y favorece la implementación efectiva de las recomendaciones. Asimismo, porque permite la participación de los actores claves con la finalidad de conocer sus intereses, opiniones e información relevante en el desarrollo de la auditoría.
- d) **Interdisciplinaria:** Porque su análisis integra los conocimientos de varias disciplinas académicas, según la materia que se analice. Por ello, se requiere de una amplia gama de métodos e instrumentos, que se elegirán en función de la naturaleza del problema que se esté analizando.

#### **5.1.7 La Auditoría de Desempeño y la Cadena de Valor**

La Auditoría de Desempeño toma como base de su análisis la estructura de la intervención pública (conjunto de acciones u operaciones que realizan las Entidades Públicas con la finalidad de lograr un resultado en el ciudadano) la cual es expresada a través de la cadena de valor<sup>2</sup>, como se detalla en el Gráfico N° 01.



**Se entiende por inclusivo cuando el Estado busca asegurar que todos los ciudadanos tengan igualdad de oportunidades en el acceso a sus servicios y en la elección de sus opciones de vida, buscando cerrar las brechas existentes. Procura brindar a todos los ciudadanos, servicios de calidad y en la cantidad necesaria para satisfacer sus necesidades. En: Decreto Supremo N°004-2013-PCM que aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, publicada el 09 de enero de 2013.**

**La "cadena de valor" es un concepto introducido por Michael Porter en su obra Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance (1985), New York, NY The Free Press.**

### **Procesos de producción de bienes y servicios**

#### **INSUMO**

Bienes o servicios necesarios y suficientes para realizar la actividad.

#### **ACTIVIDAD**

Es una acción sobre una lista específica y completa de insumos, que en conjunto con otras actividades garantizan la provisión del producto.

#### **PRODUCTO**

Bienes o servicios articulados que facilita una población con el objeto de generar un cambio en la misma.

**RESULTADO ESPECÍFICO** Es el cambio que se busca alcanzar para solucionar un problema identificado en una población, y que a su vez, contribuye al logro de un resultado final.

#### **RESULTADO FINAL**

Es el cambio en las condiciones, cualidades y características inherentes a una población. Corresponde a un objetivo de política.

- 1) Registro y generación del Documento Nacional de identidad (DNI)**
- 2) Entrega oportuna de materiales educativos**
- 3) Instalación domiciliaria de agua y saneamiento**
- 4) Identidad y entrega del DN1**

- 5) Estudiantes de Educación Básica Regular (EBR} con material educativo
- 6) Conexiones instaladas de agua potable y sacamiento
- 7) Incremento de población con acceso a identidad
- 8) Logros de aprendizaje en estudiantes de EBR de Instituciones Educativas Públicas
- 9) Acceso de la población rural a servicio de agua y saneamiento

### **Procesos de soporte**

### **SISTEMAS ADMINISTRATIVOS**

**Fuente: Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, que aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.**

**Elaboración: Contraloría General de la República**

Como se puede observar en el gráfico anterior, la Auditoría de Desempeño examina bienes o servicios articulados (productos) que se entregan a una población con la finalidad de alcanzar resultados a favor del ciudadano (resultados específico y final). En tal sentido, la “Cadena de Valor” de la intervención pública constituye el marco conceptual para desarrollar el examen de eficacia, eficiencia, economía y calidad del referido bien o servicio público.

Adicionalmente, se advierte que en la cadena de valor se realizan procesos de producción y soporte. El proceso de producción es el conjunto de acciones que transforman los insumos en producto dentro de la cadena de valor, en cumplimiento de las políticas de Estado y de Gobierno; mientras que los procesos de soporte, tales como la administración central, la gestión financiera, del personal, la infraestructura, el equipamiento y logística, sirven de manera transversal a toda la cadena de valor. Los procesos de soporte están regulados por

los Sistemas Administrativos aplicables a todas las Entidades Públicas.

Es importante señalar, que a lo largo de la cadena de valor se pueden examinar todas las dimensiones de desempeño, es decir, se podrá medir la eficacia, eficiencia, economía y calidad desde el insumo hasta el resultado final, en función de la disponibilidad de información y la naturaleza del problema que se esté analizando.

## **5.2 Proceso Integral de Control de Desempeño**

El Proceso Integral de Control de Desempeño comprende el Examen y el Seguimiento de Recomendaciones, conforme se detalla a continuación:

### **5.2.1 Examen de Desempeño**

Se desarrollan las siguientes etapas:

- a) Planeamiento: se realiza el estudio de la materia a examinar, denominada Objeto de Examen, para describir detalladamente el problema, objetivo general y objetivos específicos del Examen.
- b) Ejecución: se realiza la obtención y análisis de la información (evidencia) que sustentarán los resultados, conclusiones y recomendaciones preliminares.
- c) Elaboración del Informe: se aprueba el documento técnico que recoge los resultados, conclusiones y recomendaciones definitivas del Examen, y concluye con la recepción del Plan de Acción, el cual contiene las acciones de mejora de desempeño que implementará el Gestor.

### **5.2.2 Seguimiento de Recomendaciones**

Culminada la última etapa del Examen de Desempeño, se procede a la difusión del informe Final y el Plan de Acción. Asimismo, se da inicio al seguimiento de la implementación de las acciones de mejora de desempeño.

Según lo descrito anteriormente, el Proceso Integral de Control de Desempeño se puede representar a través del Gráfico N° 02.

Gráfico N° 02: Proceso Integral de Control de Desempeño

Examen de Desempeño

Seguimiento de Recomendaciones

Elaboración: Contraloría General de la República

## **5.3 Calidad del servicio de control: Auditoría de Desempeño**

Con el propósito de contribuir a la mejora continua de la Auditoría de Desempeño, esta se regirá por las disposiciones sobre control de la calidad del SNC.

El control de calidad es la aplicación de un conjunto de políticas, disposiciones y recursos técnicos orientados a revisar si los procesos y entregables cumplen con los requisitos y estándares establecidos.

## **5.4 De los Roles**

### **5.4.1 Participación de los Gestores**

Entiéndase por Gestores a los titulares, representantes y personal técnico de las Entidades Públicas vinculadas con el Objeto de Examen.

Durante el Proceso Integral de Control de Desempeño, la participación de los Gestores, a través de la emisión de

comentarios, observaciones o brindando información relevante, es importante porque permitirá la apropiación e implementación de las recomendaciones del Examen.

#### **5.4.2 Participación de los Actores Claves**

Entiéndase por Actores Claves a los principales interesados tales como los beneficiarios, representantes de la sociedad civil, Entidades Públicas, representantes de universidades, entre otros, que puedan incidir en el desempeño de la entrega del producto examinado.

Durante el Proceso Integral de Control de Desempeño, de manera complementaria, se solicitará la participación de los Actores Claves con la finalidad de conocer sus intereses, opiniones y puedan brindar información relevante.

#### **5.4.3 De la Comisión Auditora**

La Comisión Auditora es el equipo responsable del desarrollo del Examen de Desempeño. La designación de sus miembros se efectúa en función a las competencias, habilidades y experiencias necesarias para el cumplimiento de los objetivos y alcance del Examen.

### **6. DISPOSICIONES ESPECÍFICAS**

#### **6.1 Etapas del Examen de Desempeño**

##### **6.1.1 Etapa 1: Planeamiento**

El Planeamiento es la primera etapa del Examen de Desempeño y está a cargo de la Comisión Auditora. En esta etapa se estructura su desarrollo de manera ordenada y metodológica.

Cabe indicar, que previamente al inicio del Planeamiento, la unidad orgánica competente deberá remitir la información relativa

a la determinación de los Objetos de Examen, constituido por los productos que las Entidades Públicas entregan con el fin de lograr un resultado, que a su vez contribuye con un objetivo de política pública nacional. Dicha política responde a un problema, condición o necesidad que afecta a la población, lo cual constituye el Tema de Interés para la Auditoría de Desempeño.

### **El Planeamiento se desarrolla mediante los siguientes pasos:**

#### **Paso 1: Elaborar el Estudio inicial**

Consiste en la obtención y análisis de información relevante sobre el Objeto de Examen identificado, a fin de adquirir el conocimiento necesario que permita identificar las Entidades Públicas involucradas, áreas y actores claves, así como los procesos críticos y los riesgos existentes desde la programación de los insumos hasta la entrega del producto (procesos de producción y soporte).

#### **Paso 2: Establecer los Criterios del Examen**

Los criterios del Examen comprenden estándares, información científica, especificaciones técnicas contenidas en las normas, mejores prácticas {benchmarking}, juicio de expertos, entre otros, que sirven de parámetros para determinar si se alcanza el desempeño esperado. Los criterios representan el estado idóneo o deseable del producto a examinar (lo que debe ser).

#### **Paso 3: Describir el Problema del Examen**

Sobre la base de la información del Estudio Inicial, se debe describir de manera clara y objetiva el problema que afecta la entrega del(los) producto(s), expresada en sus dimensiones de desempeño, principalmente eficacia (logro de metas u objetivos) y calidad (oportunidad, características técnicas, satisfacción,

entre otros). Esta información refleja la situación encontrada y constituye la condición (lo que es).

El problema se establece en función de la brecha que se determina al contrastar el criterio (lo que debe ser) y la condición (lo que es), según la dimensión de desempeño.

#### **Paso 4: Formular las Preguntas del Examen**

Luego de determinar el problema, se debe proceder a formular las Preguntas del Examen dirigidas a identificar sus posibles causas. Para ello, se debe analizar los procesos críticos de producción y de soporte del producto examinado, conforme a la cadena de valor representada en el Gráfico N° 01. Estas preguntas deberán estar enmarcadas en las dimensiones de desempeño.

Las Preguntas del Examen se formularán, como en el caso de la descripción del problema del Examen, contrastando la condición (lo que es) respecto al criterio (lo que debe ser). La extensión y el nivel de detalle de dichas preguntas se efectuarán tomando en consideración su relevancia, el tiempo y recursos disponibles.

Para dar respuesta a cada Pregunta del Examen, se debe identificar la información necesaria, fuente, métodos de análisis (cuantitativos y cualitativos), procedimientos para su recopilación y análisis; así como, las limitaciones y lo que el análisis de la información permitirá evidenciar por cada pregunta de examen.

#### **Paso 5: Definir el Objetivo General y Objetivos Específicos**

El Objetivo General del Examen se deriva del Problema del Examen; y los Objetivos Específicos corresponden a las Preguntas del Examen.

De acuerdo a lo señalado en los pasos precedentes, los conceptos de auditoría se articulan con la “Cadena de Valor” de la siguiente manera: i) los Temas de Interés a nivel de resultado específico o final; ii) el Objeto y Problema del Examen (objetivo general) a nivel de producto; y, iii) las Preguntas del Examen (objetivos específicos) a nivel de insumo o actividad.

### **Paso 6: Definir el Alcance del Examen**

El alcance se define a partir de la delimitación de los procesos críticos de producción y de soporte en la entrega del producto, las Entidades Públicas involucradas, el ámbito geográfico y el periodo que abarca el examen.

### **Paso 7: Elaborar la Matriz de Planeamiento**

La Matriz de Planeamiento contiene el resumen de la información relevante de los pasos anteriores, en el que se consigna: el problema, las Preguntas del Examen, información necesaria, fuentes de información, métodos y procedimientos, para la recopilación de información (descripción de las técnicas de recopilación) y análisis de datos (descripción de los métodos cuantitativos y cualitativos); así como las limitaciones y lo que el análisis de la información permitirá evidenciar; conforme a la estructura.

### **Paso 8: Dar a conocer la información de la Matriz de Planeamiento**

La Matriz de Planeamiento se presentará ante los Gestores y cuando corresponda, a los actores claves, con la finalidad de recoger información que permitirá a la Comisión Auditora tener una certeza razonable respecto de los planteamientos que esta contiene; y a su vez, propiciar su participación durante el desarrollo del Examen.



**Paso 9: Elaborar el Programa de Examen**

Es un documento que contiene los procedimientos de recopilación y análisis de la información señalados en la Matriz de Planeamiento, así como las tareas específicas y los plazos a ser cumplidos por la Comisión Auditora.

**Paso 10: Elaborar y aprobar el Plan de Examen**

El Plan de Examen resume la naturaleza del trabajo a realizar, contiene una breve descripción del Objeto de Examen, problema, objetivo general y objetivos específicos, alcance y cronograma de trabajo. Adicionalmente, se presenta la estimación del presupuesto y los recursos humanos necesarios para su ejecución. El referido Plan deberá ser aprobado por las instancias competentes.

**6.1.2 Etapa 2: Ejecución**

La Ejecución se inicia con la acreditación de la Comisión Auditora. Esta etapa comprende el desarrollo del Plan de Examen, a fin de obtener evidencias que sustenten los resultados, conclusiones y recomendaciones contenidas en el Informe Final.

A continuación se detallan los pasos que se siguen en esta etapa:

**Paso 1: Analizar la información y obtener evidencia**

Con la finalidad de ejecutar el Plan de Examen se debe obtener la información que sirva de sustento a las respuestas de las Preguntas del Examen, la cual constituirá la evidencia.

Para ello, se deben aplicar las técnicas de recolección de información tales como encuestas, entrevistas, cuestionarios,

revisión de base de datos, observación directa, grupo focal, entre otros, evitando recopilar información que no sea de utilidad. Toda la información debe ser organizada y registrada, permitiendo con ello su revisión y supervisión.

### **Paso 2: Elaborar y validar la Matriz de Resultados**

La Comisión Auditora deberá elaborar una Matriz de Resultados, que es un documento donde se registran los resultados con sus atributos, la evidencia, buenas prácticas, recomendaciones y beneficios esperados, ordenados en función de cada una de las Preguntas del Examen.

El resultado es la determinación de la diferencia entre el criterio establecido y la condición (situación encontrada). Tiene los siguientes atributos: i) criterio (lo que debe ser); ii) condición (lo que es); iii) causa (explicación de la diferencia entre el criterio y la condición); y iv) efecto (consecuencia relacionada a las causas).

La Comisión Auditora convocará a reunión a los Gestores para presentar la Matriz de Resultados, con el propósito de obtener sus comentarios.

### **Paso 3: Elaborar el Informe Preliminar**

Sobre la base de la Matriz de Resultados, se procederá a formular el informe Preliminar, que constituye el instrumento formal y técnico que contiene los resultados, conclusiones y recomendaciones del Examen.

El contenido del Informe Preliminar debe ser fácil de entender y libre de ideas imprecisas y ambiguas, debe ser objetivo e incluir el análisis de los hechos técnicamente sustentados; los mismos que también deben considerarse en la elaboración del Informe Final.

**Paso 4: Presentar y remitir el Informe Preliminar**

La Comisión Auditora expondrá a los Gestores los resultados del informe Preliminar. Independientemente de ello, dicho informe será remitido por la Comisión Auditora a los Gestores para sus comentarios otorgándoles un plazo de siete (07) días hábiles contados a partir del día siguiente de su recepción. De corresponder, se agregará tres (03) días hábiles por el término de la distancia.

**6.1.3 Etapa 3: Elaboración de Informe**

Se inicia con la recepción de los comentarios remitidos por los Gestores sobre el Informe Preliminar, los cuales serán considerados en el Informe Final.

Esta etapa es importante porque permite validar las conclusiones y recomendaciones, así como definir las acciones de mejora de desempeño que estarán contenidas en el Plan de Acción. A continuación se detallan los siguientes pasos:

**Paso 1: Evaluar comentarios**

Recibidos los comentarios de los Gestores, así como nueva información, la Comisión Auditora deberá evaluar el correspondiente sustento para considerarlos en el Informe Final.

Asimismo, de mantenerse divergencias entre los comentarios remitidos y los resultados o recomendaciones del Informe Preliminar, estas deberán ser incorporadas en el Informe Final, en la sección denominada “Comentarios de los Gestores”.

**Paso 2: Elaborar y aprobar el Informe Final**

Una vez evaluados los comentarios de los Gestores, se

elaborarán las conclusiones por cada uno de los objetivos específicos, que respondan al Objetivo General del Examen. Seguidamente, el informe final será presentado a las unidades orgánicas competentes para su aprobación.

Adicionalmente, se describirán en el Informe Final, como un aspecto positivo de la gestión, aquellas acciones de mejora de desempeño identificadas por la Comisión Auditora, que se hayan implementado antes de la aprobación del Informe Final.

### **Paso 3: Remitir el informe Final y recibir el Plan de Acción**

Una vez aprobado el Informe Final, este deberá remitirse a los Gestores anexando el correspondiente formato de Plan de Acción para su llenado y posterior envío a la Comisión Auditora, en un plazo máximo de treinta (30) días hábiles.

El Plan de Acción es un documento que contendrá las acciones de mejora de desempeño comprometidas por una Entidad Pública frente a las recomendaciones del Examen que permitan corregir los problemas identificados durante el desarrollo del mismo.

Durante el periodo de elaboración del Plan de Acción, la Comisión Auditora deberá programar y participar en reuniones de trabajo, con la finalidad de orientar a los Gestores en el proceso de elaboración del citado plan, cautelando que las acciones mitiguen las causas que dieron origen al problema del Examen.

Una vez aprobado el Plan de Acción por los Gestores, lo remitirán a la Comisión Auditora para dar inicio al seguimiento del cumplimiento de las acciones de mejora de desempeño establecidas en dicho plan, el cual se publicará conjuntamente con el informe final en el portal web de la Contraloría General de la República.

## **Seguimiento de Recomendaciones**

Se desarrollará el Plan de Comunicación del Informe Final y Plan de Acción, y posteriormente se realizará el seguimiento de la implementación de las recomendaciones a través de la verificación del cumplimiento del Plan de Acción, a cargo de la unidad orgánica competente.

### **6.1.4 Elaborar y ejecutar el Plan de Comunicación**

La Contraloría General de la República elaborará y ejecutará el Plan de Comunicación del Informe Final y del Plan de Acción, a fin de lograr lo siguiente:

- a) Generar el compromiso con los Actores Claves.
- b) Impulsar la rendición de cuentas contribuyendo a la transparencia del sector público.
- c) Promover que la administración pública y los ciudadanos perciban el beneficio generado con el ejercicio del control gubernamental a través de la Auditoría de Desempeño, generando mayor confianza de la ciudadanía en sus instituciones.

### **6.1.5 Realizar el Seguimiento del Plan de Acción**

El seguimiento de la implementación de las acciones de mejora de desempeño contenidas en el Plan de Acción estará a cargo de la unidad orgánica competente.

Los Gestores deberán registrar el cumplimiento de las acciones del citado plan, según el plazo comprometido, en una herramienta informática que la Contraloría General de la República implementará para tal efecto, la cual permitirá una verificación permanente del grado de avance en el cumplimiento de dichas acciones.

El seguimiento del Plan de Acción tiene como objetivos:

- a) Asegurar la eficacia de los informes de Auditoría de Desempeño, relacionada con la contribución en la mejora de la gestión pública.
- b) Informar sobre el grado de implementación de las recomendaciones a fin de que se puedan tomar decisiones oportunas que permitan alcanzar el resultado esperado en el ciudadano.

Implementadas las recomendaciones se emitirá un Informe de Cierre de Seguimiento que determinará si existió beneficio con la implementación de las recomendaciones, además de cuantificarlo, de ser posible.

## **7. DISPOSICIONES FINALES:**

### **PRIMERA: Vigencia**

La presente Directiva entrará en vigencia a partir del día siguiente hábil de la publicación de la Resolución de Contraloría que la aprueba.

### **SEGUNDA: Del desarrollo de la herramienta informática**

El Departamento de Auditoría de Desempeño y el Departamento de Tecnologías de la Información de la Contraloría General de la República se encargarán del diseño de la herramienta informática que permita el desarrollo de la etapa de seguimiento del Plan de Acción.

### **TERCERA: Conceptos básicos**

1. **Benchmarking:** Es una investigación referencial para identificar las mejores prácticas en Entidades de naturaleza similar. Estas prácticas pueden ser nacionales o internacionales.

2. **Evidencia:** Toda información documentada relativa a las características de las actividades operativas, administrativas, financieras y de apoyo que desarrolla la Entidad o área examinada; que debe ser suficiente, competente y relevante.
3. **Estándar:** Son las especificaciones técnicas para el aseguramiento de la calidad en la entrega de un producto.
4. **Grupo Focal (focus group):** Es una técnica cualitativa de estudio de las opiniones o actitudes de un determinado grupo de personas.
5. **Intervención pública:** Conjunto de acciones u operaciones que realizan las Entidades Públicas dirigidas a lograr un resultado en el ciudadano, debiendo enmarcarse en una Cadena de Valor (insumo, actividad, producto y resultados).
6. **Juicio de expertos:** Opinión de aquellas personas a las cuales se les reconoce habilidades o conocimiento en campos particulares. Sus resultados pueden añadir credibilidad a los informes del examen, siendo su opinión técnica un tipo de evidencia.
7. **Oportunidad:** Significa que el producto debe estar disponible cuando lo requiera el ciudadano.
8. **Procesos críticos:** Es una secuencia de actividades u operaciones que, inciden de forma directa en la entrega del producto al ciudadano.

## 8. DISPOSICIONES TRANSITORIAS:

**PRIMERA:** De la aplicación de la Directiva

Encargar de manera exclusiva al Departamento de Auditoría de Desempeño o unidad orgánica que haga sus veces, la ejecución de la Auditoría de Desempeño en tanto se culmine con el proceso de sensibilización y capacitación de la presente Directiva a los órganos del SNC.

**SEGUNDA:** De las Auditorías de Gestión en curso

Las auditorías de gestión del SNC que cuenten con oficio de acreditación, antes de la vigencia de la presente Directiva, continuarán su ejecución con el procedimiento iniciado hasta su respectiva conclusión.

**TERCERA:** Del seguimiento de la implementación de recomendaciones

En tanto no se cuente con la herramienta informática para el seguimiento de la implementación de recomendaciones, dicha actividad de control se realizará mediante los procedimientos previstos por el Departamento.

**2.3.2. Marco Conceptual**

**Auditoría Gubernamental**

Es el examen profesional, objetivo, independiente, sistemático, constructivo y selectivo de evidencias, efectuado con posterioridad a la gestión de los recursos públicos, con el objeto de determinar la razonabilidad de la información financiera y presupuestal para el informe de auditoría de la cuenta general de la República (Presupuesto Nacional, Tesorería Nacional, y Crédito Público), el grado de cumplimiento de objetivos y metas, así como respecto de la adquisición, protección y empleo de los recursos y, si éstos, fueron administrados con racionalidad, eficiencia economía y transparencia, en el cumplimiento de la normativa legal.

**Auditoría Financiera**

La auditoría de estados financieros tiene por objetivo determinar si los estados financieros del ente auditado presenta razonablemente su situación financiera, los resultados de sus operaciones y sus flujos de efectivo, de acuerdo con



principios de contabilidad generalmente aceptados, de cuyo resultado se emite el correspondiente dictamen.

### **Auditoría de Gestión**

Es un examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias, con el propósito de brindar una evaluación independiente sobre el desempeño de una entidad, programa o actividad gubernamental, en término de efectividad, eficiencia, economía y calidad en el logro de las metas programadas y el manejo de los recursos públicos.

### **Abstención de opinión**

Una abstención de opinión, declara que el auditor no expresa una opinión sobre los estados financieros. Esta opinión es necesaria cuando el auditor ha realizado una auditoría insuficiente en alcance para poder formarse una opinión sobre los estados financieros. La abstención de opinión no se debe expresar cuando el auditor cree que en base a su auditoría, existen desviaciones importantes a los principios de contabilidad generalmente aceptados.

### **Auditoría de estados financieros**

El examen de los estados financieros efectuado por un auditor independiente para expresar una opinión sobre si los estados financieros, tomados en su conjunto, presentan razonablemente la situación financiera, los resultados de las operaciones y los flujos de efectivo, de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados (u otras bases de contabilidad pertinentes y apropiadas).

**Apoyo institucional a los controles internos:**

El titular, los funcionarios y todo el personal de la entidad deben mostrar y mantener una actitud positiva y de apoyo al funcionamiento adecuado de los controles internos. La actitud es una característica de cada entidad y se refleja en todos los aspectos relativos a su actuación. Su participación y apoyo favorece la existencia de una actitud positiva.

**Carta de representación**

Documento mediante el cual el nivel competente de la entidad examinada reconoce haber puesto a disposición del auditor toda la información requerida, así como cualquier hecho significativo ocurrido durante el período bajo examen.

**Control de Calidad**

El conjunto de políticas y procedimientos, así como recursos técnicos especializados para cerciorarse que las auditorías se realizan de acuerdo con los objetivos, políticas, normas y procedimientos de auditoría gubernamental.

**Examen especial**

Comprende la revisión y análisis de una parte de las operaciones o transacciones, efectuadas con posterioridad a su ejecución, con el objeto de verificar el cumplimiento de los dispositivos legales y reglamentarios aplicables y elaborar el correspondiente informe que incluya conclusiones, observaciones y recomendaciones.

**Entrenamiento Técnico**

Está constituido por la preparación en la metodología, procedimientos y técnicas de auditoría y la actualización continua, así como el desarrollo de habilidades y destrezas necesarias para asegurar la calidad del trabajo de auditoría.

**Ejecución de la Auditoría de gestión**

Es la fase de la auditoría de gestión que está focalizado básicamente en la obtención de evidencias suficientes, competentes y pertinentes, sobre los asuntos más importantes (áreas de auditoría) aprobados en el plan de auditoría. No obstante, algunas veces como consecuencia de este proceso se determina aspectos adicionales por evaluar, lo que implicará la modificación del plan de auditoría.

**Hallazgos de auditoría**

Son asuntos que llaman la atención del auditor y que en su opinión, deben comunicarse a la entidad, ya que representan deficiencias importantes que podrían afectar en forma negativa, su capacidad para registrar, procesar, resumir y reportar información financiera.

**Independencia**

Es la cualidad que permite apreciar que los juicios formulados por el auditor estén fundados en elementos objetivos de los aspectos examinados. La objetividad es la actitud de independencia mental que debe mantener el auditor en la ejecución de la auditoría, es decir, no deben permitir que el prejuicio, las ideas preconcebidas o la influencia de terceros se impongan sobre su imparcialidad. La integridad implica que el auditor debe ser recto y honesto al realizar su trabajo.

**Materialidad**

Dirigir sus recursos disponibles hacia áreas, operaciones y transacciones de mayor significación, en las cuales pueden ser utilizados sus esfuerzos para promover mejoras en el desempeño.

**Memoria anual**

Documento que emite una entidad tomando, por lo general, un año como período base, y que incluye los correspondientes estados financieros.

**Objetividad**

Implica que la auditoría debe efectuarse sobre la base de una evaluación objetiva de los hechos rodeados de imparcialidad y libres de influencias que pudieran deteriorar las conclusiones derivadas de las evidencias obtenidas.

**Organización**

Se refiere al acto de organizar, integrar y estructurar los recursos y los órganos involucrados en su administración; establecer relaciones entre ellos y asignar las atribuciones de cada uno.

La organización formar es un sistema de tareas bien definidas, cada una de las cuales lleva en sí una cantidad específica de autoridad, responsabilidad y obligación de rendir cuentas. Entre conjunto de elementos se establece en forma consciente y minuciosa para permitir que los responsables de las empresas trabajen juntos con más efectividad y alcancen los objetivos.

**Organización y funciones**

Describe las funciones específicas a nivel de cargo o puesto de trabajo, desarrollándolos a partir de la estructura orgánica y

funciones establecidas en el reglamento de organización y funciones así como la base a los requerimientos de cargos considerados en el cuadro de asignación de personal.

### **Opinión de auditoría**

El párrafo en el informe de auditoría que expresa la conclusión profesional sobre si los estados financieros presentan razonablemente la situación financiera, los resultados de las operaciones y los flujos de efectivo de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados.

### **Opinión adversa**

La conclusión profesional de un auditor, que se expresa en el párrafo de opinión del informe de auditoría, que los estados financieros no presentan razonablemente la situación financiera, los resultados de las operaciones o los flujos de efectivo de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados.

### **Opinión con salvedad**

Una opinión emitida cuando el auditor llega a la conclusión que no puede emitirse una opinión sin salvedad por cualquiera de varias razones, tales como:

- Que los estados financieros no están de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados (u otros pertinentes y apropiados) y con los requisitos regulatorios para propósitos de emisión de informes, en algún aspecto importante, pero el efecto no es de tanta magnitud como para requerir una opinión adversa; o

- Que existe una limitación en el alcance de la auditoría de los estados financieros pero la limitación no es tan significativa como para requerir una abstención de opinión.

### **Planeamiento**

Significa desarrollar una estrategia general y establecer un enfoque apropiado respecto a la naturaleza, oportunidad y alcance de la auditoría. El auditor formula su plan para llevar a cabo el trabajo de auditoría de modo eficiente, eficaz y oportuno.

### **Planificación**

Fase de la auditoría durante la cual el auditor se aboca a la identificación de qué examinar, como cuando y con qué recursos, así como la determinación del enfoque de la auditoría, objetivos y alcance, criterios y estrategias.

### **Plan de auditoría**

Es el documento final de la fase de planeamiento en el cual se resumen las decisiones más importantes relativas a la estrategia para el desarrollo de la auditoría de gestión. Determina entre otros aspectos, los objetivos y alcances de la auditoría, las áreas o actividades a examinarse y el potencial humano necesario para su ejecución.

### **Plan Anual de Control (PAC)**

Es la herramienta de gestión, a través del cual la Contraloría General orienta, planifica y evalúa el accionar de los Órganos de Control Institucional, conforme a los objetivos y lineamientos de política institucional impartidos.

El plan anual de control, es el documento de gestión que consigna e identifica las unidades o áreas críticas a examinar,

el tipo de acción de control a realizar, cronograma, fecha de inicio, término y total días y horas hombre, así como la asignación de los integrantes para efectuar los exámenes especiales programados.

### **Procedimientos de auditoría**

Son operaciones específicas que se aplica en el desarrollo de una auditoría incluyen técnicas y prácticas considerados necesarios de acuerdo con las circunstancias.

### **Responsabilidad**

Es el deber de los funcionarios o empleados de rendir cuenta ante una autoridad superior y ante el público por los fondos o bienes del Estado a su cargo y/o por una misión u objetivo encargado y aceptado.

### **Riesgo de auditoría**

El riesgo de que el auditor emita inadvertidamente una opinión de auditoría sin salvedad sobre estados financieros que contengan errores e irregularidades de importancia relativa.

### **Riesgo de control**

El riesgo de que los controles internos no prevengan o detecten y corrijan oportunamente los errores e irregularidades significativos que puedan ocurrir.

### **Riesgo inherente**

La posibilidad de que ocurran errores o irregularidades significativos, sin considerar el efecto del control interno.

**Riesgo de detección**

El riesgo de que nuestros procedimientos sustantivos de auditoría no detecten errores e irregularidades significativas.

**Roles y responsabilidades**

El control interno es efectuado por diversos niveles jerárquicos. Los funcionarios, auditores internos y personal de menor nivel contribuyen para que el sistema de control interno funcione con eficacia, eficiencia y economía.

El titular, funcionarios y todo el personal de la entidad son responsables de la aplicación y supervisión del control interno, así como en mantener una estructura sólida de control interno que promueva el logro de sus objetivos, así como la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones.

Para contribuir al fortalecimiento del control interno en las entidades, el titular o funcionario que se designe, debe asumir el compromiso de implementar los criterios que se describen a continuación:

**Responsabilidad sobre la gestión:**

Todo funcionario público tiene el deber de rendir cuenta ante una autoridad superior y ante el público por los fondos o bienes públicos a su cargo o por una misión u objetivo encargado y aceptado.

**Supervisión**

Es la habilidad para trabajar con un grupo de personas sobre lo que se ejerce autoridad, encaminada a obtener de ellos el máximo rendimiento y eficacia, es un esfuerzo combinado para llevar a buen cumplimiento el trabajo asignado.



En el proceso de auditoría la supervisión es la función encargada de participar activamente en sus aspectos más importantes, así como vigilar el trabajo de auditoría realizados por los miembros del equipo, con el propósito de que se cumplan los objetivos y metas programados con sujeción a las disposiciones legales y normatividad vigente.

### **2.3.3. Hipótesis de la Investigación**

#### **2.3.3.1. General**

El planeamiento y estrategias influyen en la auditoría en las Instituciones Públicas del Sector Energía y Minas

#### **2.3.3.2. Específica**

- a. La planificación del Plan Anual de Control influirán en el logro y cumplimiento de objetivos y metas en las Instituciones Públicas del Sector Energía y Minas.
- b. La auditoría de gestión financiera influye en el Plan de auditoría en las Instituciones Públicas del Sector Energía y Minas.
- c. La organización y funciones influye en la ejecución de las técnicas y prácticas de auditoría en la Evaluación de la Gestión de las Instituciones Públicas del Sector Energía y Minas.
- d. Los procedimientos de auditoría inciden en la supervisión de la auditoría en las instituciones públicas del sector Energía y Minas.

#### **2.3.3.3. Variables**

##### **Variable Independiente**

Planeamiento y estrategias.

**Indicadores**

- Planificación
- Auditoría de Gestión Financiera
- Organización y Funciones
- Procedimientos

**Variables Dependientes**

- Auditoría en Instituciones Públicas

**Indicadores**

- Plan Anual de Control (PAC)
- Plan
- Ejecución
- Supervisión

## CAPITULO 3. METODOLOGÍA

### 3.1. Tipo y nivel de la investigación

Es una investigación “aplicada” en la que se describe y explica el planeamiento y estrategias en la auditoría en las Instituciones Públicas del sector energía y minas. El propósito es dar solución a situaciones o problemas concretos e identificables.

Por su nivel, es una investigación no experimental de carácter descriptivo explicativo, se describe y explica el proceso metodológico del planeamiento y estrategias de la auditoría en las Instituciones Públicas del Sector Energía y Minas por cuanto se describe la teoría sobre el proceso de planeamiento y estrategias en la auditoría, cómo esta influye en las Instituciones Públicas.

Caballero Romero (2006) describir significa narrar, dibujar los controles de una cosa, sin entrar en su esencia, por lo tanto constituye el primer nivel del conocimiento científico.

### 3.2. Método y diseño de investigación

**a) Métodos.-** Se aplica los métodos:

**Histórico.** Para conocer y explicar la evolución y comportamiento de la auditoría y estrategia en las Instituciones Públicas del Sector Energía y Minas.

**Inductivo.** Permite conocer, describir, explicar y deducir partiendo de cuestiones particulares para obtener conclusiones generalizadas sobre el proceso del planeamiento y estrategias en la auditoría de las Instituciones del Sector Energía y Minas,

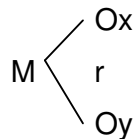
Instituto Geológico Minero y Metalúrgico, y el Instituto Peruano de Energía Nuclear.

**Deductivo.** Permite conocer, describir, explicar y deducir partiendo de cuestiones generales para obtener conclusiones específicas sobre el planeamiento estrategias en la auditoría en las Instituciones del Sector Energía y Minas.

**Método de Análisis:** Permitió identificar las partes que caracterizan la realidad para establecer la relación causa – efecto entre los elementos que integran el objeto de investigación es decir el planeamiento y estrategias en la auditoría en las instituciones del sector energía y minas.

**Comparativo:** Este método se utilizó para contrastar los resultados obtenidos en la encuesta para determinar, si la evaluación del planeamiento y estrategias en la auditoría se realiza de acuerdo con las disposiciones, legales del Sistema Nacional de Control y manuales internos de las instituciones públicas del sector energía y minas.

**b) Diseño de investigación.** Es descriptivo – explicativo y comparativo bajo esta perspectiva se da cumplimiento del siguiente esquema:



Dónde:

**M** es la muestra de investigación

**Ox** es la primera variable

**Oy** es la segunda variable

**r** es el grado de relación entre ambas variables

Estos diseños describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado.

**c) Técnicas de Investigación.-**

1. Análisis documental: comprende la revisión bibliográfica y análisis de la información disponible sobre el tema materia de investigación, elaboración del marco teórico y conceptual.
2. Trabajo de campo: Incluye la recolección de datos e información documental y empírica, a través de visitas a instituciones, entrevistas, observación y encuestas a expertos de las Instituciones del Sector Energía y Minas.
3. Análisis de la Información: Se aplicó el Control de Calidad a la información obtenida (encuestas y entrevistas) en el trabajo de campo y análisis estadístico.
4. Procesamiento de la información: Se analizó los resultados y redacción del Informe preliminar, presentación del Informe para la revisión del asesor y los revisores de tesis de la universidad.
5. Redacción del Informe Final: se concluyó la redacción final incluyendo las sugerencias del asesor y los revisores de la tesis.

**d) Fuente de Información:**

Las fuentes de información y datos para la presente investigación son los que se indican a continuación:

### **Para Marco Teórico**

Se revisó tesis, libros, revistas, en temas relacionados con el planeamiento y estrategias en la auditoría, visitando a las bibliotecas de: Universidades, Instituciones del estado, Contraloría General de la República y Ministerio de Energía y Minas, etc.

Para el planeamiento y estrategias de la Auditoría.

- Planes operativos y planes de desarrollo del Ingemmet y del Ipen.
- Manuales de procedimientos del Ingemmet y del Ipen.
- Manual de Auditoría Gubernamental, Proceso de planeamiento de la auditoría financiera y de gestión.
- Entrevistas a profesionales y funcionarios de las oficinas de planificación y presupuesto, auditoría Interna.

### **3.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

En la recolección de datos e información se utilizó las técnicas e instrumentos siguientes:

#### **a. Técnicas:**

**Encuestas.** Se aplicó la encuesta a los Gestores de las Instituciones públicas del Sector Energía y Minas para conocer el punto de vista respecto al planeamiento y estrategias en la Auditoría en las Instituciones del Sector Energía y Minas.

**Entrevistas.** Se entrevistó a los Gestores sobre el planeamiento y estrategias en la Auditoría del Sector Energía y Minas.

**Análisis.** Se analizó los datos obtenidos y las respuestas a los gestores aplicados en la encuesta, tabulación e interpretación de los resultados y contrastación de la hipótesis.

## **b. Instrumentos**

**Cuestionarios.** Este instrumento se elaboró comprendiendo las variables de la investigación motivo de estudio, las mismas se aplicó a los Gestores (Funcionarios) del Sector Energía y Minas de las Oficinas de Presupuesto y Planificación, Órgano de línea y Órgano de Control Institucional.

**Guía de Entrevistas.** Se elaboró una guía ayuda para llevar a cabo las entrevistas a los funcionarios del sector Energía y Minas.

### **3.4. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información**

Se aplicaron las siguientes técnicas:

- 1. Análisis documental.-** Esta técnica permitió conocer, comprender, analizar e interpretar cada una de las normas, textos, libros, artículos y otras fuentes documentales.
- 2. Indagación.-** Esta técnica facilitó disponer de datos cualitativos y cuantitativos de cierto nivel de razonabilidad.
- 3. Conciliación de datos.-** Los datos de algunos autores fueron conciliados con otras fuentes para ser tomados en cuenta.
- 4. Tabulación de cuadros con cantidades y porcentajes.-** La información cuantitativa se ordenó en cuadros que indican conceptos, cantidades, porcentajes y otros detalles de utilidad para la investigación.
- 5. Comprensión de gráficos.-** Se utilizó gráficos para presentar información y comprender la evolución de la información entre elementos y otros aspectos.

### **3.5. Población y Muestra de Investigación**

#### **1. Población**

Está constituida por 400 personas de las dos Instituciones Públicas del Sector Energía y Minas, específicamente Ingemmet y Ipen.

## 2. Muestra

Está constituido por 40 personas entre Personal Administrativo y funcionarios que laboran en el sector energía y minas.

Se aplicó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{(p \cdot q) Z^2 \cdot N}{(E)^2 (N - 1) + (p \cdot q) Z^2}$$

### Donde:

n = Tamaño de la Muestra.

N = Total de la Población..... 400

Z = Nivel de aceptación 90%..... 1.64

e = Grado de error 10%..... 0,1

p = Probabilidad de éxito 50%..... 0,8

q = Probabilidad de fracaso 50%..... 0,2

Reemplazando, tenemos:

$$n = \frac{(0.8 * 0.2) * (1.645)^2 (400)}{(0.1)^2 (400 - 1) + (0.2 * 0.8) (1.64)^2} = \frac{(0.432964) (400)}{(0.01) (399) + (0.432964)}$$

$$n = \frac{173.1856}{4.422964} = 39.656$$

La muestra queda conformada por 40 (39.656) trabajadores del Personal Administrativo y funcionarios que laboran en el sector energía y minas.



### 3.6. Operacionalización de las variables

Identificación de variables	Dimensión
<b>Variable Independiente.</b> Planeamiento y estrategias en la auditoría.	<b>Indicadores</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación de la auditoría</li> </ul>
<b>Variable dependiente</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Auditoría en Instituciones Públicas</li> <li>• Plan Anual de Control (PAC)</li> <li>• Plan</li> <li>• Ejecución</li> <li>• Supervisión</li> </ul>	<b>Indicadores</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación</li> <li>• Auditoría de gestión y financiera</li> <li>• Organización y funciones</li> <li>• Procedimientos</li> </ul>

**Variable Independiente:** Planeamiento y Estrategias de auditoria.

DIMENSIONES	INDICADORES	INDICE
Planificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se desarrolla los procesos de organización.</li> <li>- Se revisan del manual de calidad.</li> <li>- Se controlan los documentos tanto internos como externos.</li> <li>- Se Verifica el listado maestro de Documentos.</li> <li>- Se basa en tiempos de conservación de los registros de calidad.</li> </ul>	<b>1= Muy inaceptable</b> <b>2= Inaceptable.</b> <b>3= Regular.</b> <b>4= Aceptable.</b> <b>5= Muy Aceptable.</b>
Estrategias	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los pedidos de los clientes son revisados y aprobados por el departamento de crédito.</li> <li>- Se efectúan los despachos únicamente con base en órdenes aprobadas.</li> <li>- Se preparan regularmente balances de prueba de las cuentas por cobrar.</li> <li>- Los registros permanentes son ajustados según los resultados de conteo físico.</li> </ul>	

**Variable Dependiente:** Eficacia de la Gestión.

DIMENSIONES	INDICADORES	INDICE
Gestión de calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se asigna los recursos para la mejora del Sistema de gestión de calidad.</li> <li>- Se considera las políticas de calidad de la empresa.</li> <li>- Se asegura las políticas de calidad en todos los niveles de la empresa.</li> </ul>	<b>1= Muy inaceptable</b> <b>2= Inaceptable.</b> <b>3= Regular.</b> <b>4= Aceptable.</b>
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se asigna los recursos para aumentar la satisfacción del cliente.</li> <li>- Se cumple con los objetivos y metas.</li> </ul>	<b>5= Muy Aceptable.</b>

### 3.7 Análisis e interpretación de la información.

Para el análisis e interpretación de la información se ha utilizado el análisis cualitativo, especialmente, el análisis del marco teórico, teoría estructurada. Se han recibido datos no estructurados y estos han sido reestructurados, ubicándolos en su contexto. Luego se han relacionado los resultados del análisis con la teoría fundamentada.

A esto se ha añadido precisiones cuantitativas. Para esto último, dado que se han aplicado escalas adecuadas en los cuestionarios de encuesta, se han determinado las medidas de centralización y de dispersión, para obtener las características principales. Esto se hizo aplicando los paquetes informáticos Excel y/o SPSS (Programa Estadístico para Ciencias Sociales).

Al inicio del análisis se obtuvo apreciaciones objetivas, las que dieron lugar a juicios, y posteriormente, a conclusiones parciales. Esas conclusiones parciales dieron lugar a conclusiones generales y a las recomendaciones finales.

## **CAPITULO 4. RESULTADOS Y DISCUSION**

### **4.1. Análisis, interpretación y discusión de resultados**

El presente capitulo comprende la presentación de datos obtenidos de las instituciones del Sector Energía y Minas, Instituto Geológico, Minero y Metalúrgico (INGEMMET) Instituto Peruano de Energía Nuclear (IPEN), en estudio, análisis y la explicación del planeamiento y estrategias en la auditoría.

#### **Presentación de datos:**

Datos se obtuvieron aplicando la encuesta (Cuestionario) a la muestra que comprendió a un total 40 trabajadores, administrativos y funcionarios del Sector Energía y Minas, en estudio.

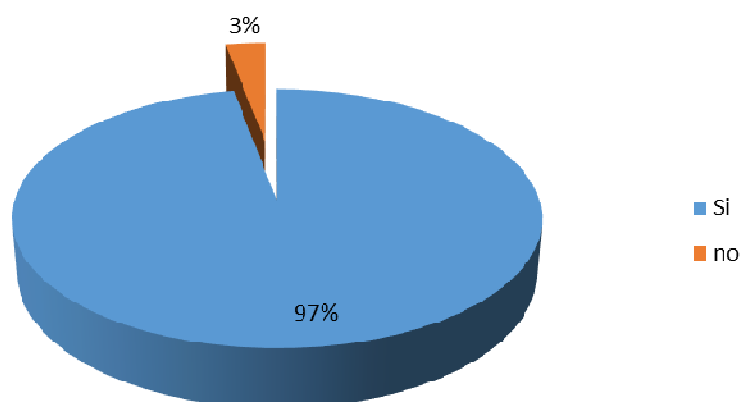
(INGEMMET)

**PLANEAMIENTO Y ESTRATEGIAS EN LA AUDITORIA**

**Pregunta 1. ¿Se evalúa la revisión del manual de calidad para la aplicación de auditoría?.**

**Cuadro N° 1**

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Si	33	97
No	1	3
	34	100

**Figura N° 1**

**Interpretación:** En la pregunta “**Se evalúa la revisión del manual de calidad para la aplicación de auditoría**”, se obtuvo como resultado que el 97% si evalúa el manual de calidad para aplicar la auditoría, mientras que el 3% no los aplica de manera efectiva.

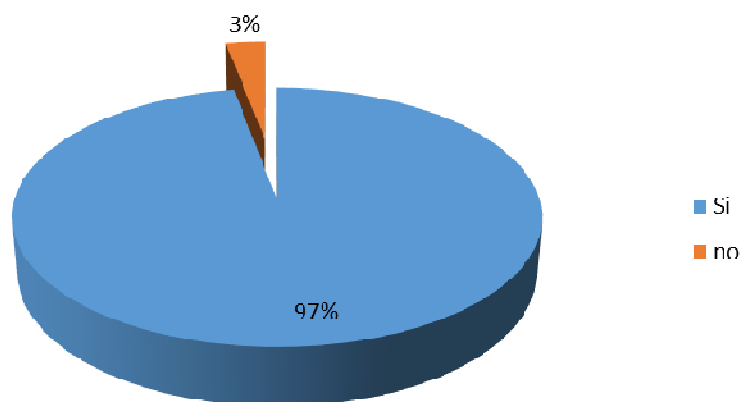
**PLANEAMIENTO Y ESTRATEGIAS EN LA AUDITORIA  
(INGEMMET)**

**Pregunta 2. ¿Se desarrolla de forma efectiva los procesos de organización para la realización de la auditoría a través de la planeación y estrategias?**

**Cuadro N° 2**

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Si	33	97
no	1	3
	34	100

**Figura N° 2**



**Interpretación:** En la pregunta “**Se desarrolla de forma efectiva los proceso de organización para la realización de la auditoría a través de la planeación y estrategias**”, se obtuvo como resultado en que el 97% si desarrolla de manera efectiva los procesos de organización, mientras que el 3% no los aplica de manera efectiva los procesos de organización frente a la auditoría en la planeación y estrategias.

## PLANEAMIENTO Y ESTRATEGIAS EN LA AUDITORIA

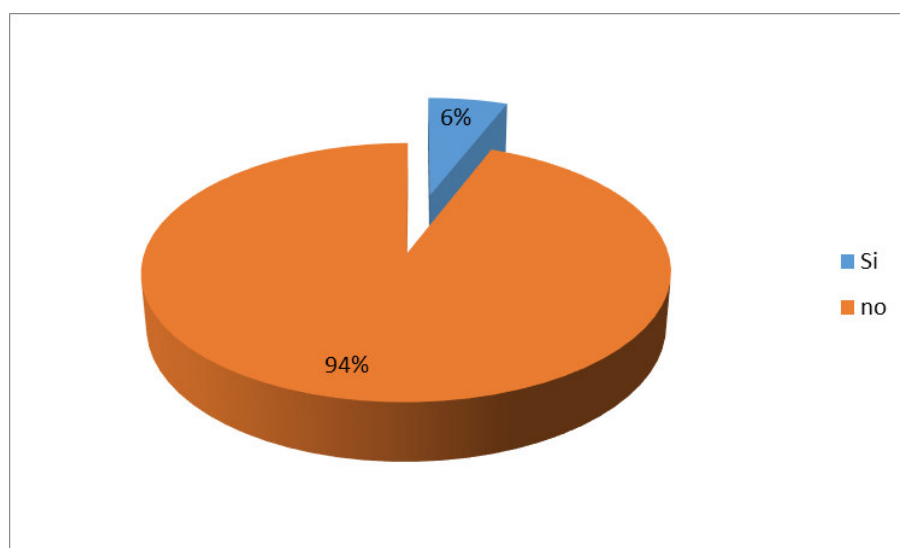
(INGEMMET)

**Pregunta 3. ¿Se controlan los documentos tanto internos como externos para la aplicación del planeamiento y estrategias de auditoria?**

**Cuadro N° 3**

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	6
no	32	94
	34	100

**Figura N° 3**



**Interpretación:** En la pregunta “**Se controlan los documentos tanto internos como externos para la aplicación del planeamiento y estrategias de auditoria**”, se obtuvo como resultado en que el 6% si controlan los documentos internos y externos para la aplicación del planeamiento y estrategias de auditoria, mientras que el 94% no los aplica de manera efectiva los controles de documentos internos y externos para la aplicación del planeamiento y estrategias de auditoria.

## PLANEAMIENTO Y ESTRATEGIAS EN LA AUDITORIA

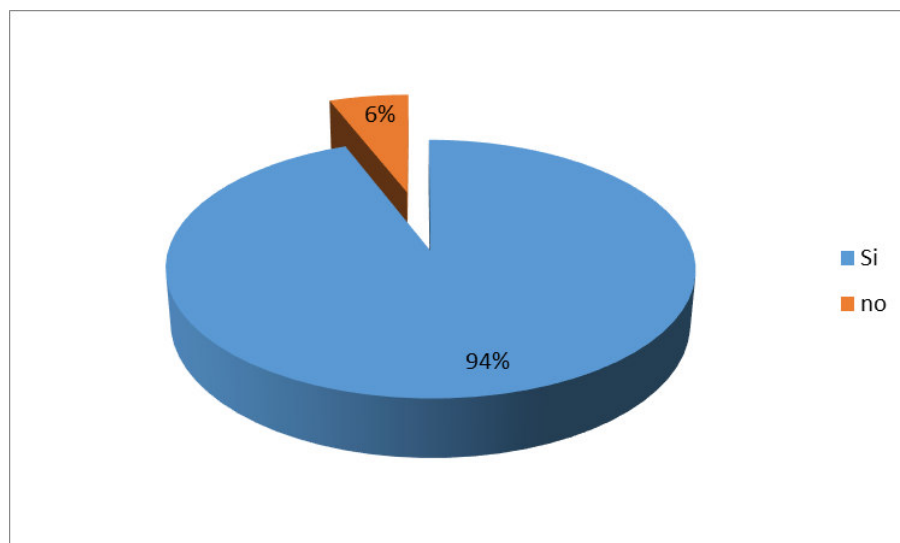
(INGEMMET)

**Pregunta 4. Se Verifica el listado maestro de Documentos, comparando las fechas de revisión y aprobación con las de los documentos a medida que se hacen las auditorías basados en el planeamiento y las estrategias.**

**Cuadro N° 4**

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Si	34	94
no	6	6
	40	100

**Figura N° 4**



**Interpretación:** En la pregunta “Se Verifica el listado maestro de Documentos, comparando las fechas de revisión y aprobación con las de los documentos a medida que se hacen las auditorías basados en el planeamiento y las estrategias”, se obtuvo como resultado en que el 95% si verifica de forma efectiva el listado de documentos, para comparar fechas de revisión y aprobación, mientras que el 15% no los aplica de manera efectiva el listado de documentos, para comparar fechas de revisión y aprobación.

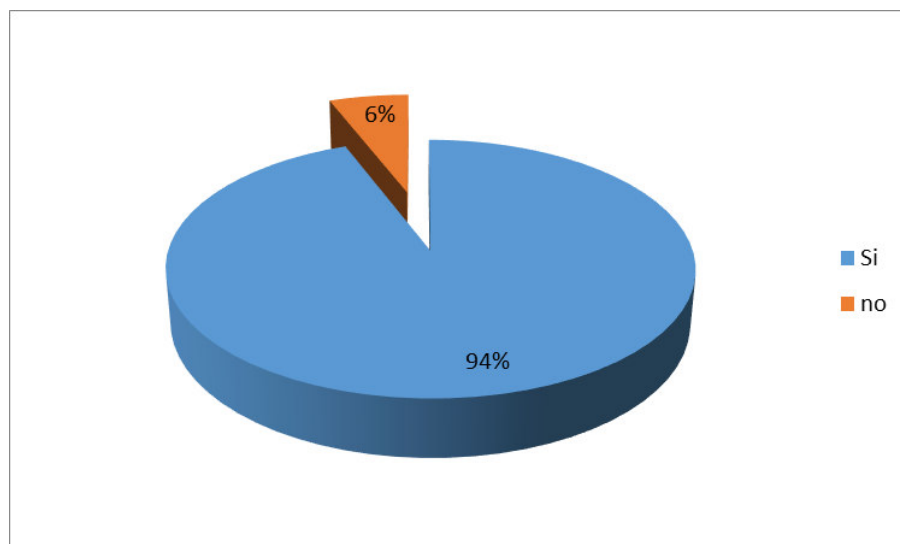
**PLANEAMIENTO Y ESTRATEGIAS EN LA AUDITORIA**  
**(INGEMMET)**

**Pregunta 5. ¿Para la aplicación del planeamiento y estrategias de auditoria se basa en tiempos de conservación de los registros de calidad (profundizar en los relacionados con la calificación del personal, auditorías internas de calidad, evaluación de proveedores, autocontroles y entrenamiento)?.**

**Cuadro N° 5**

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Si	34	94
no	6	6
	40	100

**Figura N° 5**



**Interpretación:** En la pregunta “**Para la aplicación del planeamiento y estrategias para la aplicación de la auditoria se basas en tiempos de conservación de los registros de calidad (profundizar en los relacionados con la calificación del personal, auditorías internas de calidad, evaluación de proveedores, autocontroles y entrenamiento)**”, se obtuvo como resultado que el 94% si aplica de forma efectiva el planeamiento y estrategias de auditoria para los tiempos de conservación de registros de calidad, mientras que el 6% no los aplica de manera efectiva.



## PLANEAMIENTO Y ESTRATEGIAS EN LA AUDITORIA

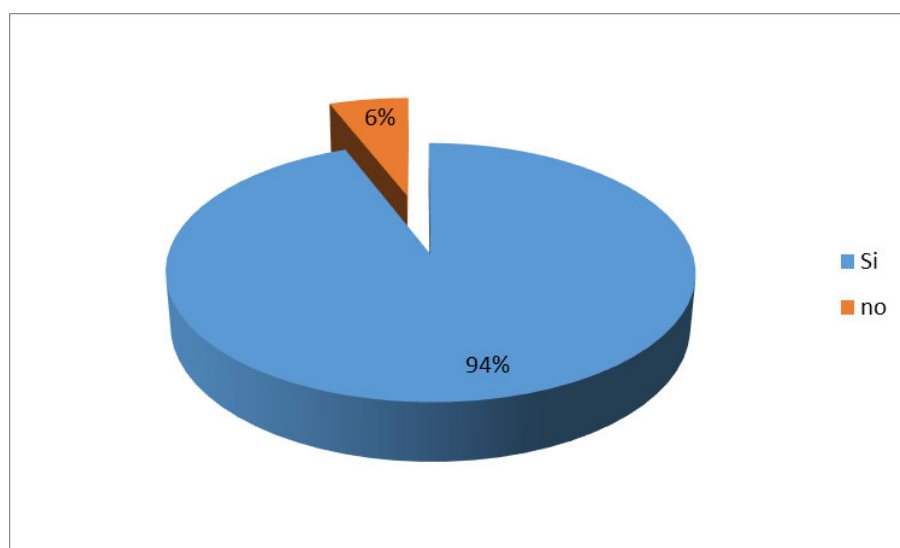
(INGEMMET)

**Pregunta 6. ¿Para la aplicación del planeamiento y estrategias de la auditoria se basa en políticas de calidad que da la empresa?**

**Cuadro N° 6**

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Si	32	94
no	2	6
	34	100

**Figura N° 6**



**Interpretación:** En la pregunta “**Para la aplicación del planeamiento y estrategias de la auditoria se basara en políticas de calidad que da la empresa**”, se obtuvo como resultado que el 94% si aplica de forma efectiva el planeamiento y estrategia de auditoria en las políticas de calidad en la empresa, mientras que el 6% no los aplica de manera efectiva.

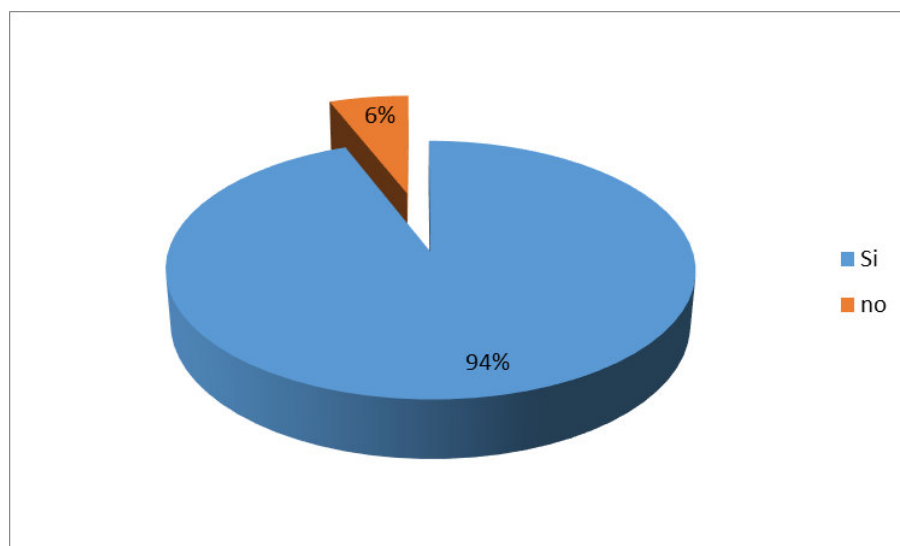
**PLANEAMIENTO Y ESTRATEGIAS EN LA AUDITORIA  
(INGEMMET)**

**Pregunta 7. ¿Se asignan los recursos para el mejoramiento del Sistema de gestión de calidad a partir del informe de auditoría?**

**Cuadro N° 7**

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Si	32	94
no	2	6
	34	100

**Figura N° 7**



**Interpretación:** En la pregunta “Se asignan los recursos para el mejoramiento del Sistema de gestión de calidad a partir del informe de auditoría”, se obtuvo como resultado que el 94% si asigna de forma efectiva los recursos para el mejoramiento del sistema de gestión de calidad basado en el informe de auditoría, mientras que el 6% no los aplica de manera efectiva.

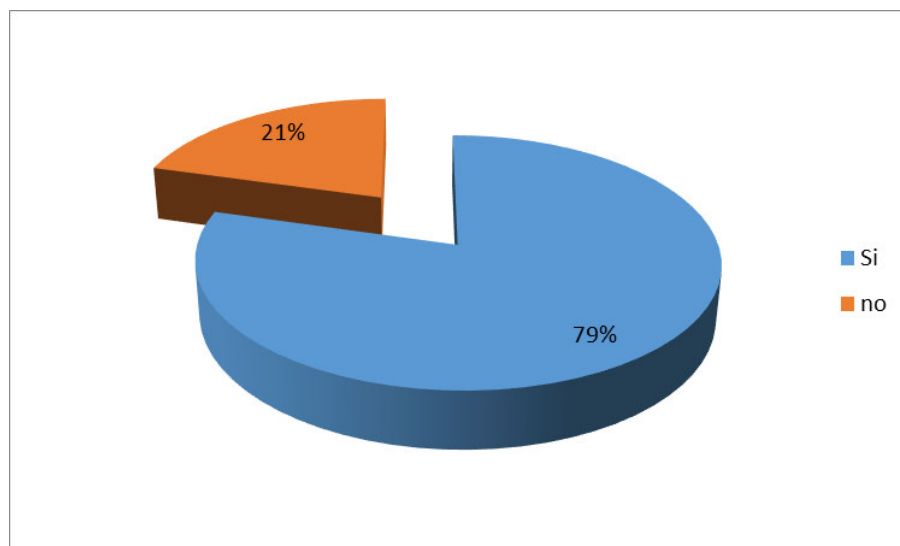
### PLANEAMIENTO Y ESTRATEGIAS EN LA AUDITORIA (INGEMMET)

**Pregunta 8. ¿Se asignan los recursos para aumentar la satisfacción del cliente a partir del planeamiento y estrategias que se aplicación en la auditoria?**

**Cuadro N° 8**

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Si	27	79
No	7	21
	34	100

**Figura N° 8**



**Interpretación:** En la pregunta “**Se asignan los recursos para aumentar la satisfacción del cliente a partir del planeamiento y estrategias que se aplicación en la auditoria**”, se obtuvo como resultado que el 79% si asigna de forma efectiva los recursos para aumentar la satisfacción del cliente basado en el planeamiento y estrategias que se aplica, mientras que el 21% no los aplica de manera efectiva

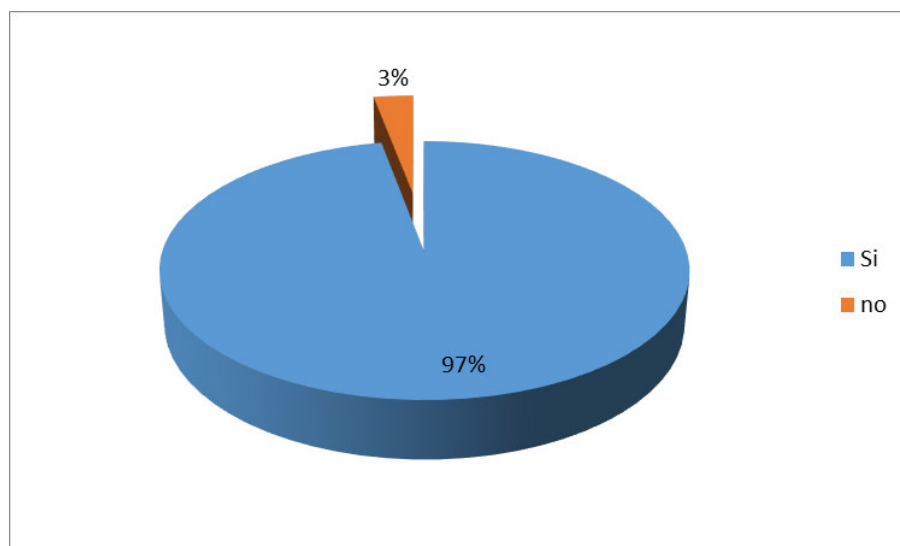
### PLANEAMIENTO Y ESTRATEGIAS EN LA AUDITORIA (INGEMMET)

**Pregunta 9. ¿Se asegura que la política de calidad, se entienda, se implemente y se mantenga en todos los niveles de la organización basada en el planeamiento y estrategias que se aplicación en la auditoria?**

**Cuadro N° 9**

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Si	33	97
no	1	3
	34	100

**Figura N° 9**



**Interpretación:** En la pregunta “**Se asegura que la política de calidad, se entienda, se implemente y se mantenga en todos los niveles de la organización basada en el planeamiento y estrategias que se aplicación en la auditoria**”, se obtuvo como resultado que el 97% si se asegura que la política de calidad, se entienda e implemente basado en las estrategias y planeamiento de auditoria, mientras que el 3% no los aplica de manera efectiva

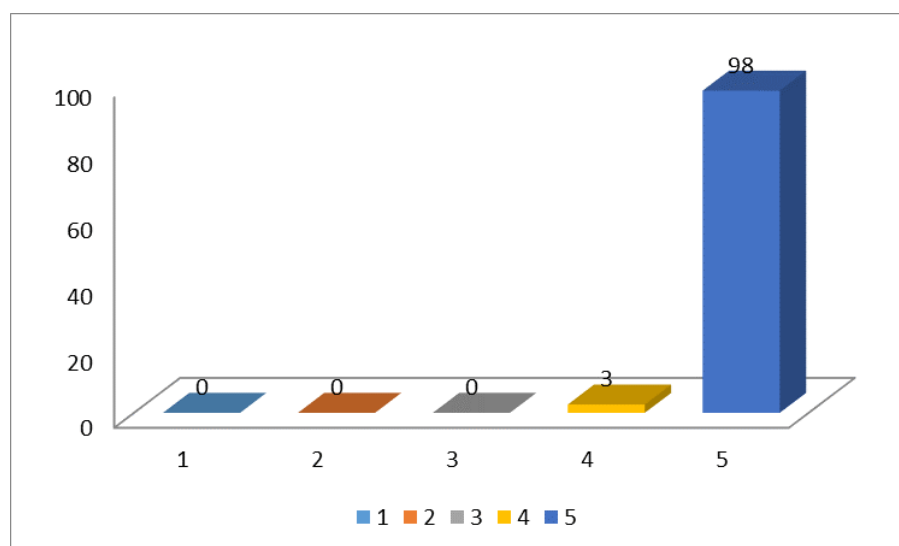
**PLANEAMIENTO Y ESTRATEGIAS EN LA AUDITORIA**  
**(INGEMMET)**

**Pregunta 10 ¿Se cumple con los objetivos y metas planteados en la Institución?**

**Cuadro N° 10**

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
1	0	0
2	0	0
3	0	0
4	1	3
5	39	98
	40	100

**Figura N° 10**



**Interpretación:** En la pregunta “**Se cumple con los objetivos y metas planteados en la Institución**”, se obtuvo como resultado en Muy de acuerdo un 0%, de acuerdo un 0%, ni de acuerdo ni en desacuerdo 0%, en desacuerdo un 3% totalmente de acuerdo un 98%, esto pone en manifiesto que si se cumple los objetivos y metas planteados en la Institución.

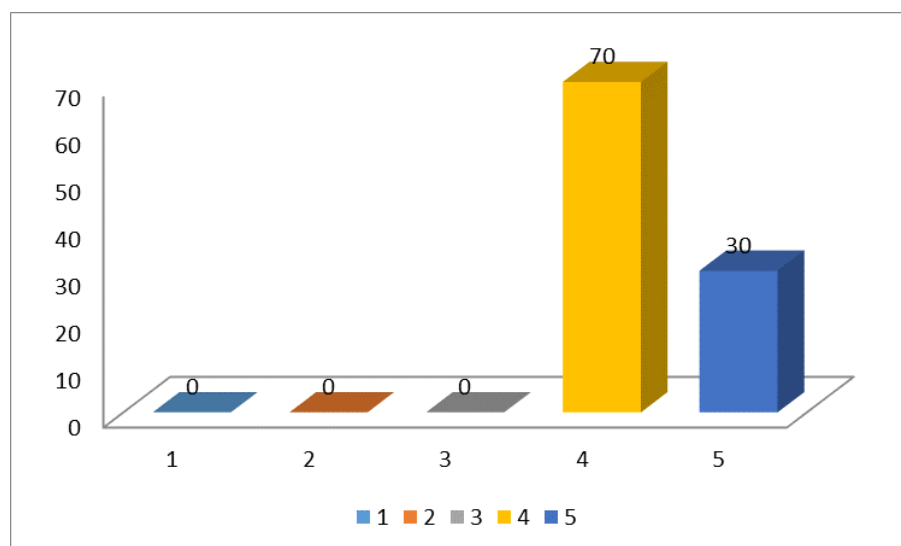
## PLANEAMIENTO Y ESTRATEGIAS EN LA AUDITORIA (INGEMMET)

**Pregunta 11 ¿Las funciones del departamento de despacho son independientes?**

**Cuadro Nº 11**

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
1	0	0
2	0	0
3	0	0
4	33	70
5	7	30
	40	100

**Figura Nº 11**



**Interpretación:** En la pregunta “**Las funciones del departamento de despacho son independientes**”, se obtuvo como resultado en Muy de acuerdo un 0%, de acuerdo un 0%, ni de acuerdo ni en desacuerdo 0%, en desacuerdo un 70% totalmente de acuerdo un 30%, esto pone en manifiesto que las funciones del departamento son independientes.

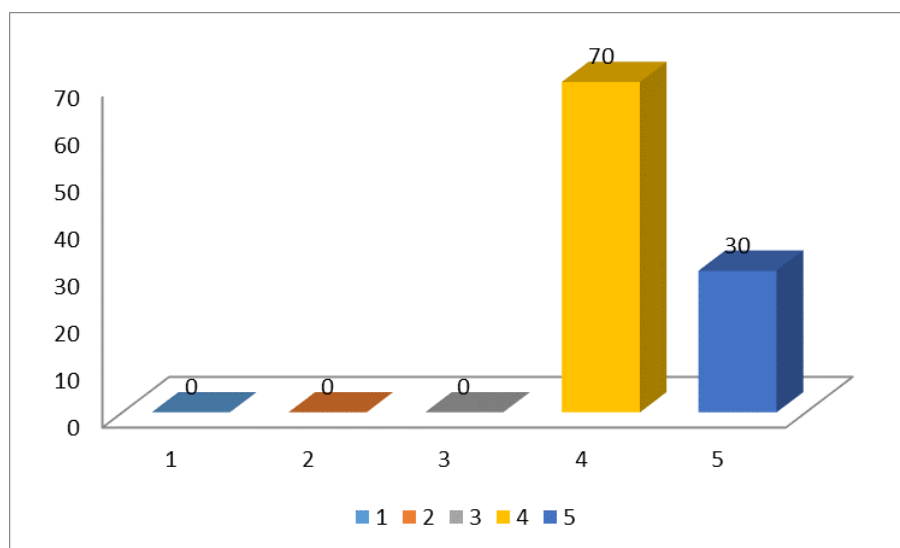
## PLANEAMIENTO Y ESTRATEGIAS EN LA AUDITORIA (INGEMMET)

**Pregunta 12 ¿Los pedidos de los clientes son revisados y aprobados por el departamento de crédito antes de su aceptación, o por otras personas que no tengan intervención alguna?**

**Cuadro N° 12**

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
1	0	0
2	0	0
3	0	0
4	28	70
5	12	30
	40	100

**Figura N° 12**



**Interpretación:** En la pregunta “Los pedidos de los clientes son revisados y aprobados por el departamento de crédito antes de su aceptación, o por otras personas que no tengan intervención alguna”, se obtuvo como resultado en Muy de acuerdo un 0%, de acuerdo un 0%, ni de acuerdo ni en desacuerdo 0%, en desacuerdo un 70% totalmente de acuerdo un 30%, esto pone en manifiesto que las funciones del departamento si son revisados y aprobados por el departamento de crédito antes de su aceptación o por otras personas pero no en su totalidad.

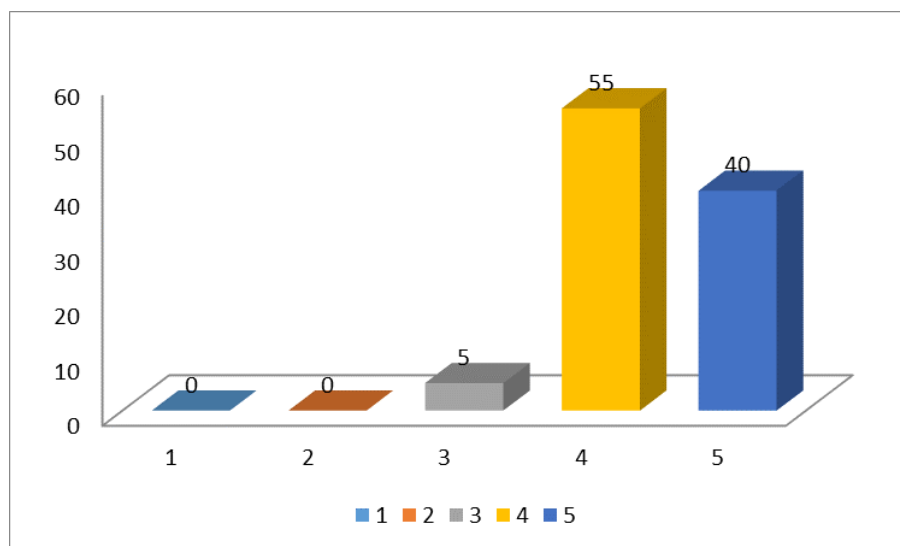
### PLANEAMIENTO Y ESTRATEGIAS EN LA AUDITORIA (INGEMMET)

**Pregunta 13 ¿Se efectúan los despachos únicamente con base en órdenes debidamente aprobadas?**

**Cuadro N° 13**

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
1	0	0
2	0	0
3	0	5
4	18	40
5	22	55
	40	100

**Figura N° 13**



**Interpretación:** En la pregunta “**Se efectúan los despachos únicamente con base en órdenes debidamente aprobadas**”, se obtuvo como resultado en Muy de acuerdo un 0%, de acuerdo un 0%, ni de acuerdo ni en desacuerdo 5%, en desacuerdo un 40% totalmente de acuerdo un 55%, esto pone en manifiesto que si se efectúan en un porcentaje los despachos bajo órdenes aprobadas.



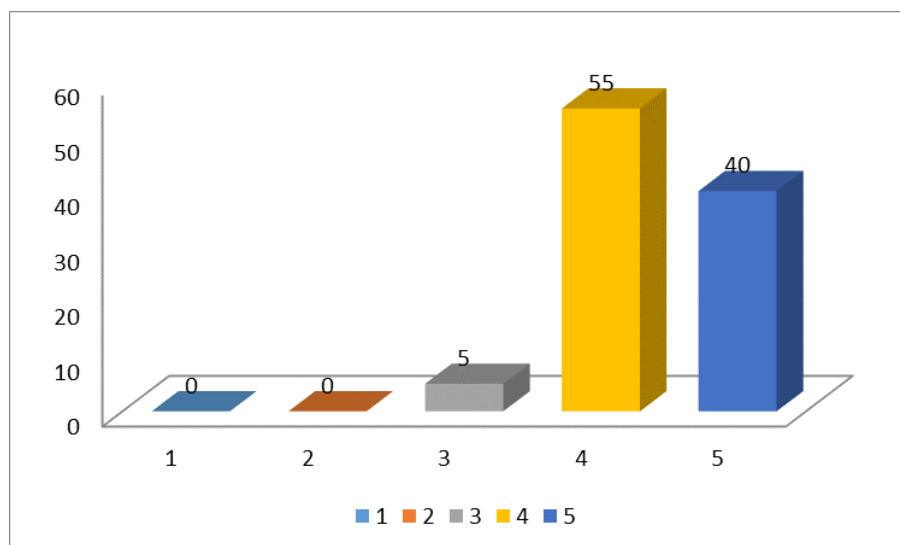
## PLANEAMIENTO Y ESTRATEGIAS EN LA AUDITORIA (INGEMMET)

**Pregunta 14 ¿Las cantidades que se registren en la cuenta de control, son suministradas por alguien diferente de quien maneja las cuentas por cobrar?**

**Cuadro N° 14**

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
1	0	0
2	0	0
3	2	5
4	22	55
5	16	40
	40	100

**Figura N° 14**



**Interpretación:** En la pregunta “**Las cantidades que se registren en la cuenta de control, son suministradas por alguien diferente de quien maneja las cuentas por cobrar**”, se obtuvo como resultado en Muy de acuerdo un 0%, de acuerdo un 0%, ni de acuerdo ni en desacuerdo 0%, en desacuerdo un 55% totalmente de acuerdo un 40%, esto pone en manifiesto que si se efectúan en un porcentaje las cuentas de control, suministradas por cuentas por cobrar.

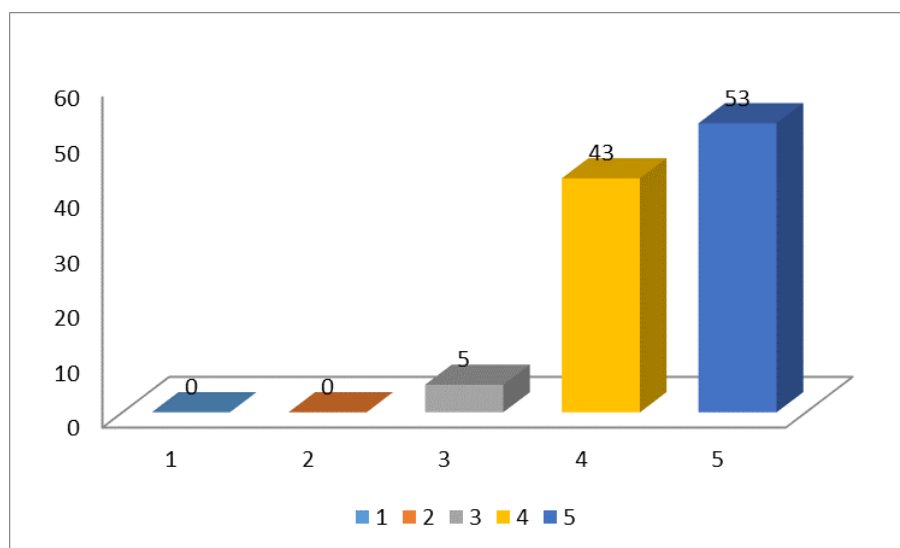
## PLANEAMIENTO Y ESTRATEGIAS EN LA AUDITORIA (INGEMMET)

**Pregunta 15 ¿Se preparan regularmente balances de prueba de las cuentas por cobrar y el encargado conserva los papeles de trabajo?**

**Cuadro Nº 15**

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
1	0	0
2	0	0
3	2	5
4	17	43
5	21	53
	40	100

**Figura Nº 15**



**Interpretación:** En la pregunta “**Se preparan regularmente balances de prueba de las cuentas por cobrar y el encargado conserva los papeles de trabajo**”, se obtuvo como resultado en Muy de acuerdo un 0%, de acuerdo un 0%, ni de acuerdo ni en desacuerdo 0%, en desacuerdo un 43% totalmente de acuerdo un 53%, esto pone en manifiesto que si se efectúan en un porcentaje los balances de prueba bajo las cuentas por cobrar y el encargado de los papeles de trabajo.

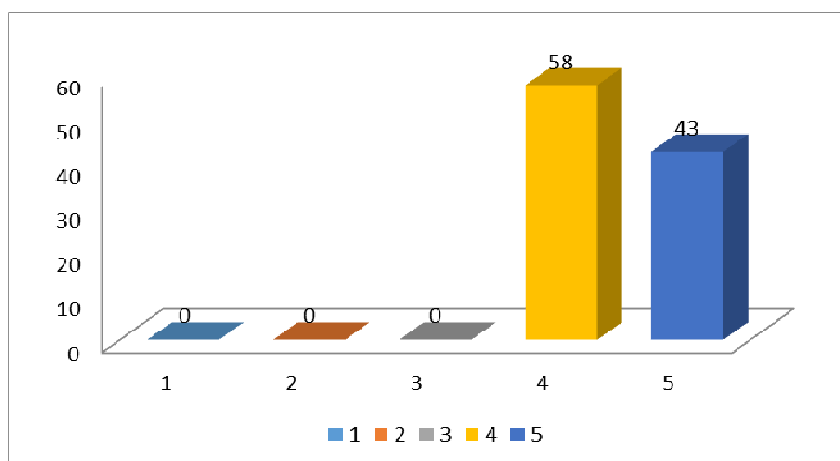
## PLANEAMIENTO Y ESTRATEGIAS EN LA AUDITORIA (INGEMMET)

**Pregunta 16 ¿Un empleado distinto de encargado del registro de las cuentas por cobrar revisa las sumas y compara el balance de prueba de clientes contra las cuentas individuales para determinar que las partidas relacionadas están respaldadas por cuentas en el registro auxiliar?**

**Cuadro N° 16**

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
1	0	0
2	0	0
3	0	0
4	23	58
5	17	43
	40	100

**Figura N° 16**



**Interpretación:** En la pregunta “Un empleado distinto de encargado del registro de las cuentas por cobrar revisa las sumas y compara el balance de prueba de clientes contra las cuentas individuales para determinar que las partidas relacionadas están respaldadas por cuentas en el registro auxiliar”, se obtuvo como resultado en Muy de acuerdo un 0%, de acuerdo un 0%, ni de acuerdo ni en desacuerdo 0%, en desacuerdo un 58% totalmente de acuerdo un 43%, esto pone en manifiesto que si se efectúan en un porcentaje que los empleados si registren las cuentas por cobrar y se revise las sumas y compare el balance de prueba respaldado en el registro auxiliar.

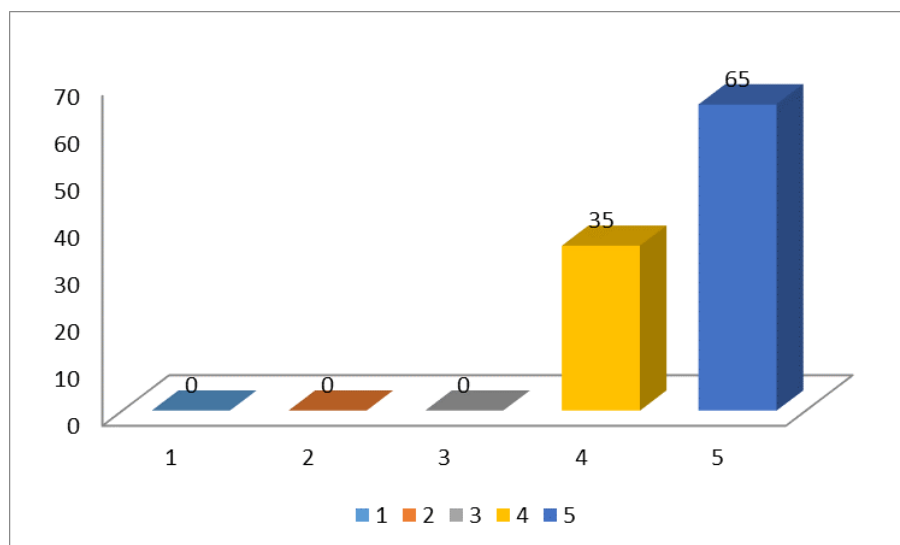
## PLANEAMIENTO Y ESTRATEGIAS EN LA AUDITORIA (INGEMMET)

**Pregunta 17 ¿Los registros permanentes son ajustados según los resultados de conteo físico al menos una vez al año?**

**Cuadro N° 17**

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
1	0	0
2	0	0
3	0	0
4	14	35
5	26	65
	40	100

**Figura N° 17**



**Interpretación:** En la pregunta “**Los registros permanentes son ajustados según los resultados de conteo físico al menos una vez al año**”, se obtuvo como resultado en Muy de acuerdo un 0%, de acuerdo un 0%, ni de acuerdo ni en desacuerdo 0%, en desacuerdo un 35% totalmente de acuerdo un 65%, esto pone en manifiesto que en su totalidad si se mantienen registros ajustados de conteo físico una vez al año.

## PLANEAMIENTO Y ESTRATEGIAS EN LA AUDITORIA

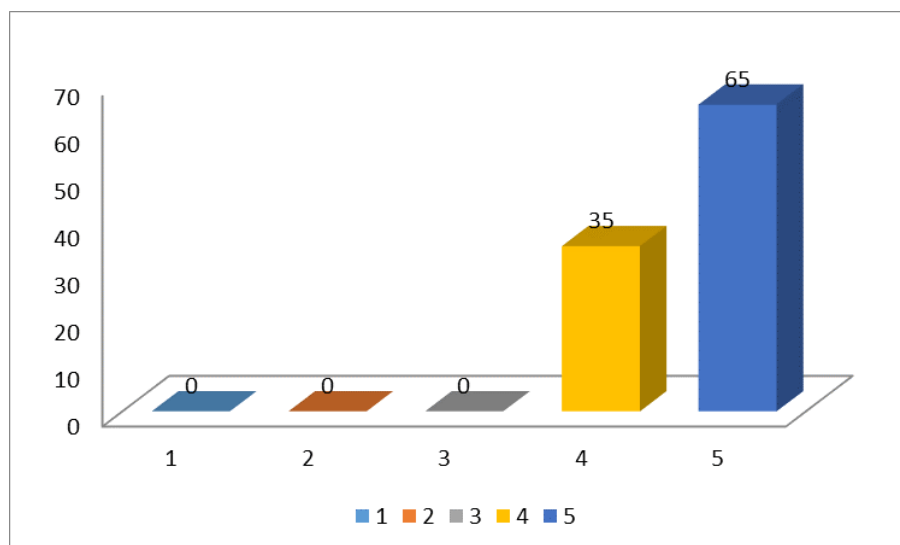
(INGEMMET)

**Pregunta 18 ¿Las oficinas y dependencias de la empresa se encuentran rodeadas de sistemas apropiados de protección tales como cercas, celadores, guardias, etc.?**

**Cuadro N° 18**

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
1	0	0
2	0	0
3	0	0
4	14	35
5	26	65
	40	100

**Figura N° 18**



**Interpretación:** En la pregunta “**Las oficinas y dependencias de la empresa se encuentran rodeadas de sistemas apropiados de protección tales como cercas, celadores, guardias, etc.**”, se obtuvo como resultado en Muy de acuerdo un 0%, de acuerdo un 0%, ni de acuerdo ni en desacuerdo 0%, en desacuerdo un 35% totalmente de acuerdo un 65%, esto pone en manifiesto que en su totalidad las oficinas y dependencias tienen un sistema apropiado para los guardias.

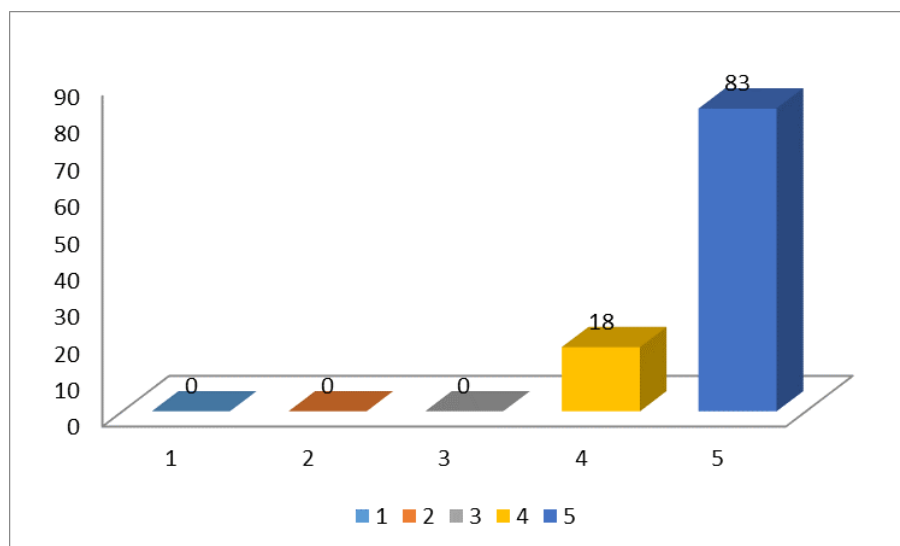
### PLANEAMIENTO Y ESTRATEGIAS EN LA AUDITORIA (INGEMMET)

**Pregunta 19 ¿Los procedimientos de la empresa requieren que un funcionario o un comité de compras autoricen previamente los desembolsos?.**

**Cuadro N° 19**

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
1	0	0
2	0	0
3	0	0
4	7	18
5	33	83
	40	100

**Figura N° 19**



**Interpretación:** En la pregunta “**Los procedimientos de la empresa requieren que un funcionario o un comité de compras autoricen previamente los desembolsos.**”, se obtuvo como resultado en Muy de acuerdo un 0%, de acuerdo un 0%, ni de acuerdo ni en desacuerdo 0%, en desacuerdo un 18% totalmente de acuerdo un 83%, esto pone en manifiesto que en su totalidad los procedimientos requieren un funcionario o comité de compras que autorice los desembolsos.

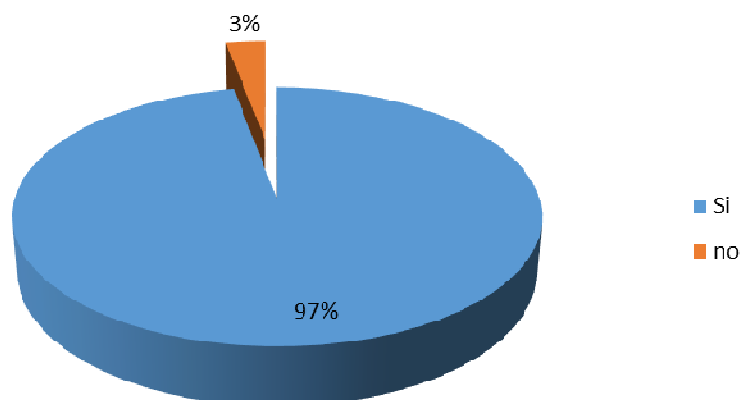
## PLANEAMIENTO Y ESTRATEGIAS EN LA AUDITORIA (IPEN)

**Pregunta 20 ¿Se evalúa la revisión del manual de calidad para la aplicación de auditoria?.**

**Cuadro Nº 20**

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Si	33	97
no	1	3
	34	100

**Figura Nº 20**



**Interpretación:** En la pregunta “**se evalúa la revisión del manual de calidad para la aplicación de auditoria**”, se obtuvo como resultado que el 97% si evalúa el manual de calidad para aplicar la auditoría, mientras que el 3% no los aplica de manera efectiva.

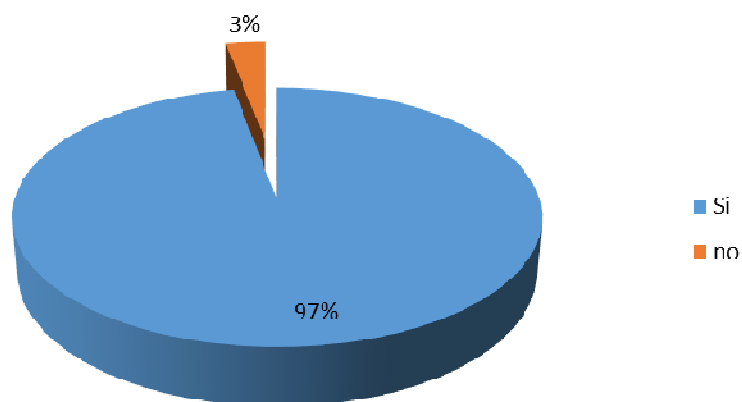
**PLANEAMIENTO Y ESTRATEGIAS EN LA AUDITORIA  
(IPEN)**

**Pregunta 21 ¿Se desarrolla de forma efectiva los procesos de organización para la realización de la auditoria a través de la planeación y estrategias?**

**Cuadro Nº 21**

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Si	33	97
no	1	3
	34	100

**Figura Nº 21**



**Interpretación:** En la pregunta “**Se desarrolla de forma efectiva los proceso de organización para la realización de la auditoria a través de la planeación y estrategias**”, se obtuvo como resultado en que el 97% si desarrolla de manera efectiva los procesos de organización, mientras que el 3% no los aplica de manera efectiva los procesos de organización frente a la auditoria en la planeación y estrategias.



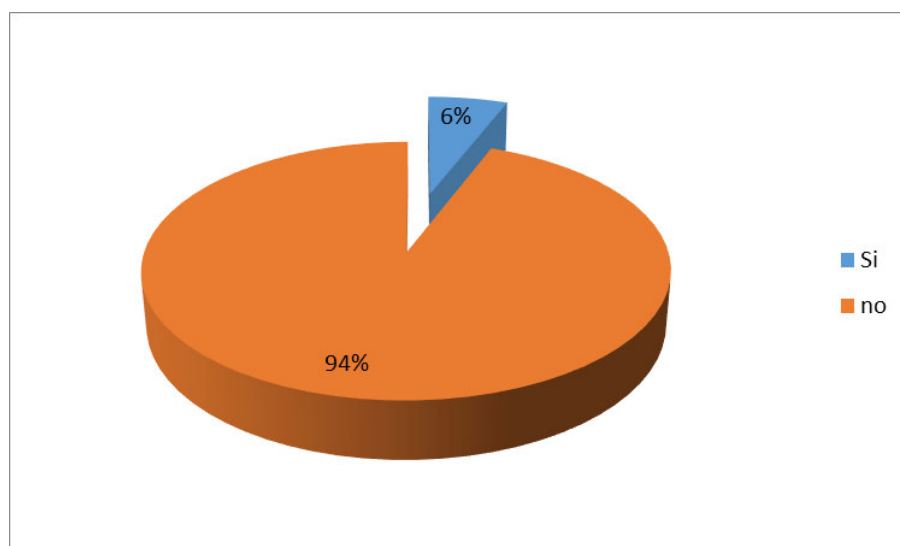
## PLANEAMIENTO Y ESTRATEGIAS EN LA AUDITORIA (IPEN)

**Pregunta 22 ¿Se controlan los documentos tanto internos como externos para la aplicación del planeamiento y estrategias de auditoria?**

**Cuadro Nº 22**

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	6
no	32	94
	34	100

**Figura Nº 22**



**Interpretación:** En la pregunta “**Se controlan los documentos tanto internos como externos para la aplicación del planeamiento y estrategias de auditoria**”, se obtuvo como resultado en que el 6% si controlan los documentos internos y externos para la aplicación del planeamiento y estrategias de auditoria, mientras que el 94% no los aplica de manera efectiva los controles de documentos internos y externos para la aplicación del planeamiento y estrategias de auditoria

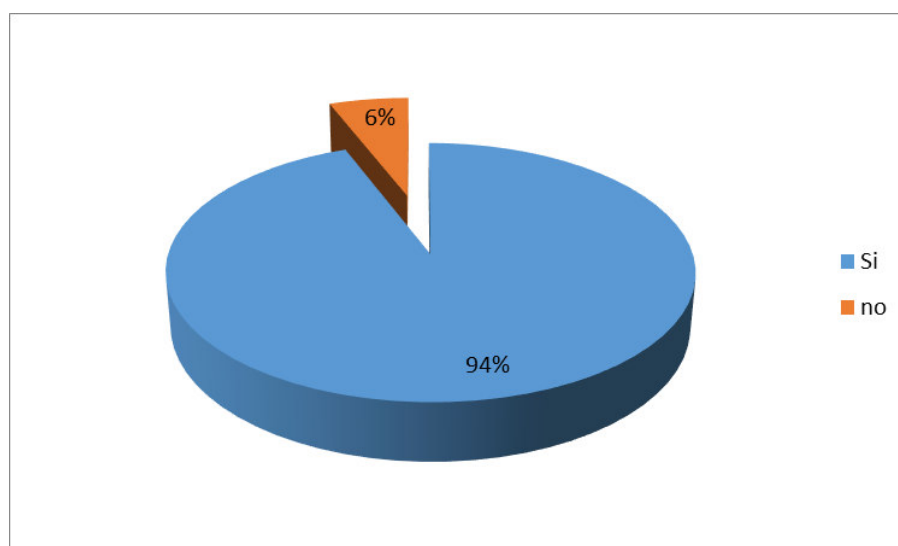
## PLANEAMIENTO Y ESTRATEGIAS EN LA AUDITORIA (IPEN)

**Pregunta 23 ¿Se Verifica el listado maestro de Documentos, comparando las fechas de revisión y aprobación con las de los documentos a medida que se hacen las auditorías basados en el planeamiento y las estrategias?**

**Cuadro Nº 23**

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Si	34	94
no	6	6
	40	100

**Figura Nº 23**



**Interpretación:** En la pregunta “**Se Verifica el listado maestro de Documentos, comparando las fechas de revisión y aprobación con las de los documentos a medida que se hacen las auditorías basados en el planeamiento y las estrategias**”, se obtuvo como resultado en que el 94% si verifica de forma efectiva el listado de documentos, para comparar fechas de revisión y aprobación, mientras que el 6% no los aplica de manera efectiva el listado de documentos, para comparar fechas de revisión y aprobación.

## PLANEAMIENTO Y ESTRATEGIAS EN LA AUDITORIA

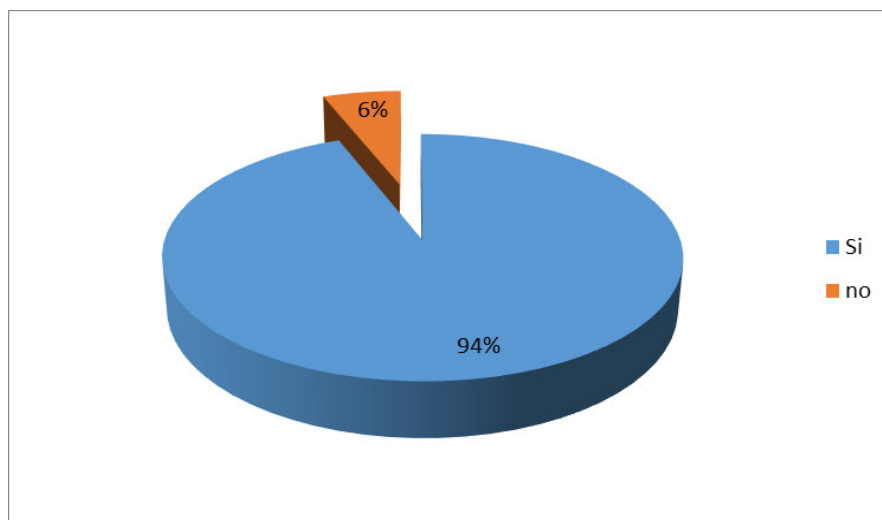
(IPEN)

**Pregunta 24 ¿Para la aplicación del planeamiento y estrategias de la auditoria se basa en tiempos de conservación de los registros de calidad (profundizar en los relacionados con la calificación del personal, auditorías internas de calidad, evaluación de proveedores, autocontroles y entrenamiento)?**

**Cuadro N° 24**

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Si	34	94
no	6	6
	40	100

**Figura N° 24**



**Interpretación:** En la pregunta “Para la aplicación del planeamiento y estrategias para la aplicación de la auditoria se basas en tiempos de conservación de los registros de calidad (profundizar en los relacionados con la calificación del personal, auditorías internas de calidad, evaluación de proveedores, autocontroles y entrenamiento)”, se obtuvo como resultado que el 94% si aplica de forma efectiva el planeamiento y estrategias de auditoria para los tiempos de conservación de registros de calidad, mientras que el 6% no los aplica de manera efectiva.

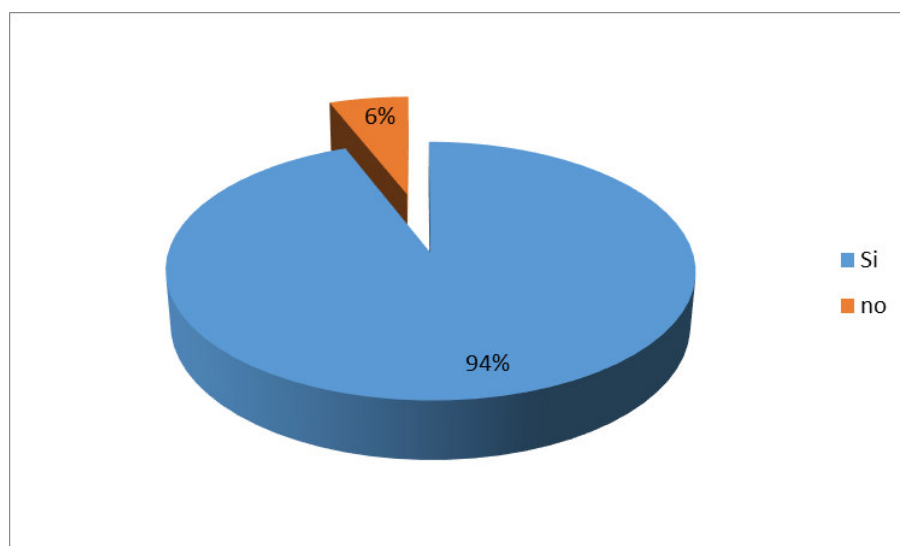
## PLANEAMIENTO Y ESTRATEGIAS EN LA AUDITORIA (IPEN)

**Pregunta 25 ¿Para la aplicación del planeamiento y estrategias de la auditoria se basa en políticas de calidad que da la empresa?**

**Cuadro N° 25**

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Si	32	94
no	2	6
	34	100

**Figura N° 25**



**Interpretación:** En la pregunta “**Para la aplicación del planeamiento y estrategias de la auditoria se basara en políticas de calidad que da la empresa**”, se obtuvo como resultado que el 94% si aplica de forma efectiva el planeamiento y estrategia de auditoria en las políticas de calidad en la empresa, mientras que el 6% no los aplica de manera efectiva.

## PLANEAMIENTO Y ESTRATEGIAS EN LA AUDITORIA

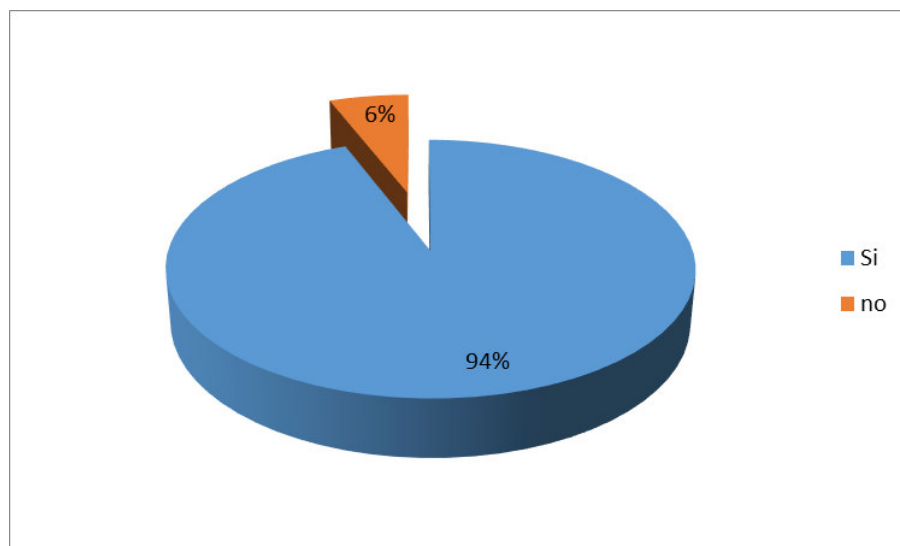
(IPEN)

**Pregunta 26 ¿Se asignan los recursos para el mejoramiento del Sistema de gestión de calidad a partir del informe de auditoría?**

**Cuadro N° 26**

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Si	32	94
no	2	6
	34	100

**Figura N° 26**



**Interpretación:** En la pregunta “**Se asignan los recursos para el mejoramiento del Sistema de gestión de calidad a partir del informe de auditoría**”, se obtuvo como resultado que el 94% si asigna de forma efectiva los recursos para el mejoramiento del sistema de gestión de calidad basado en el informe de auditoría, mientras que el 6% no los aplica de manera efectiva.

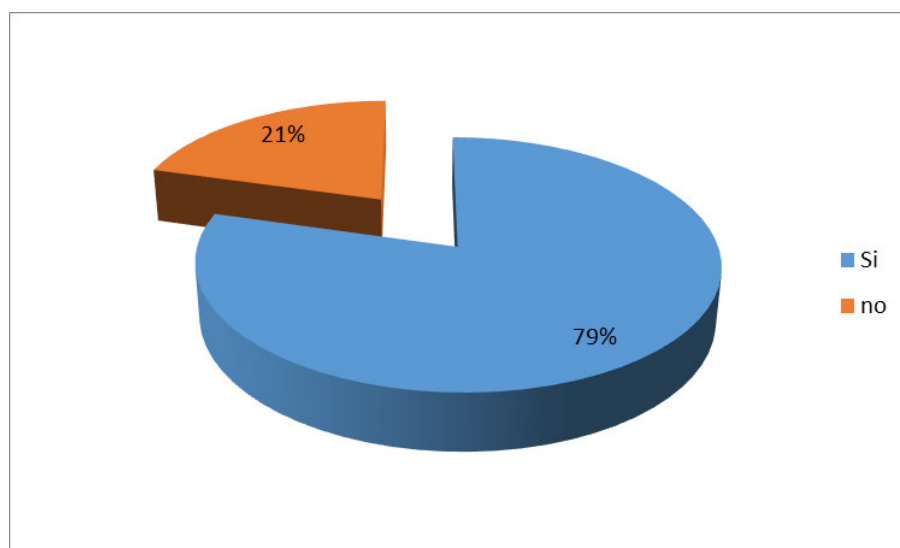
### PLANEAMIENTO Y ESTRATEGIAS EN LA AUDITORIA (IPEN)

**Pregunta 27 ¿Se asignan los recursos para aumentar la satisfacción del cliente a partir del planeamiento y estrategias que se aplicación en la auditoria?**

**Cuadro N° 27**

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Si	27	79
no	7	21
	34	100

**Figura N° 27**



**Interpretación:** En la pregunta “**Se asignan los recursos para aumentar la satisfacción del cliente a partir del planeamiento y estrategias que se aplicación en la auditoria**”, se obtuvo como resultado que el 79% si asigna de forma efectiva los recursos para aumentar la satisfacción del cliente basado en el planeamiento y estrategias que se aplica, mientras que el 21% no los aplica de manera efectiva

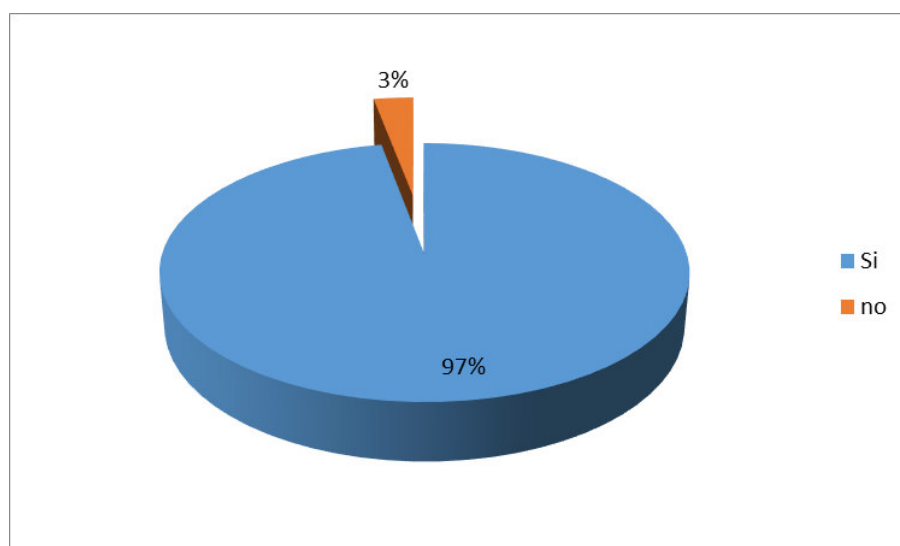
### PLANEAMIENTO Y ESTRATEGIAS EN LA AUDITORIA (IPEN)

**Pregunta 28 ¿Se asegura que la política de calidad, se entienda, se implemente y se mantenga en todos los niveles de la organización basada en el planeamiento y estrategias que se aplicación en la auditoria?**

**Cuadro N° 28**

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Si	33	97
no	1	3
	34	100

**Figura N° 28**



**Interpretación:** En la pregunta “**Se asegura que la política de calidad, se entienda, se implemente y se mantenga en todos los niveles de la organización basada en el planeamiento y estrategias que se aplicación en la auditoria**”, se obtuvo como resultado que el 97% si se asegura que la política de calidad, se entienda e implemente basado en las estrategias y planeamiento de auditoria, mientras que el 3% no los aplica de manera efectiva

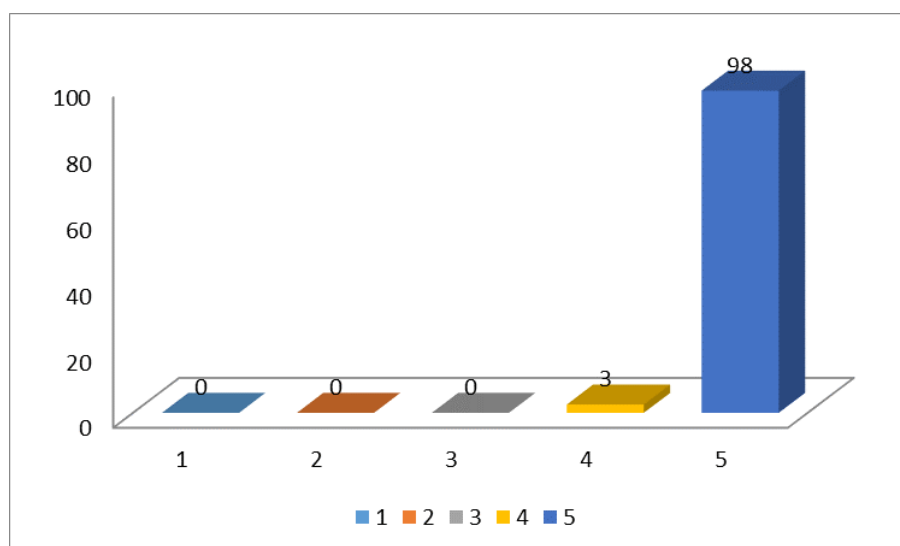
### PLANEAMIENTO Y ESTRATEGIAS EN LA AUDITORIA (IPEN)

**Pregunta 29 ¿Se cumple con los objetivos y metas planteados en la Institución?**

**Cuadro N° 29**

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
1	0	0
2	0	0
3	0	0
4	1	3
5	39	98
	40	100

**Figura N° 29**



**Interpretación:** En la pregunta “**Se cumple con los objetivos y metas planteados en la Institución**”, se obtuvo como resultado en Muy de acuerdo un 0%, de acuerdo un 0%, ni de acuerdo ni en desacuerdo 0%, en desacuerdo un 3% totalmente de acuerdo un 98%, esto pone en manifiesto que si se cumple los objetivos y metas planteados en la Institución.



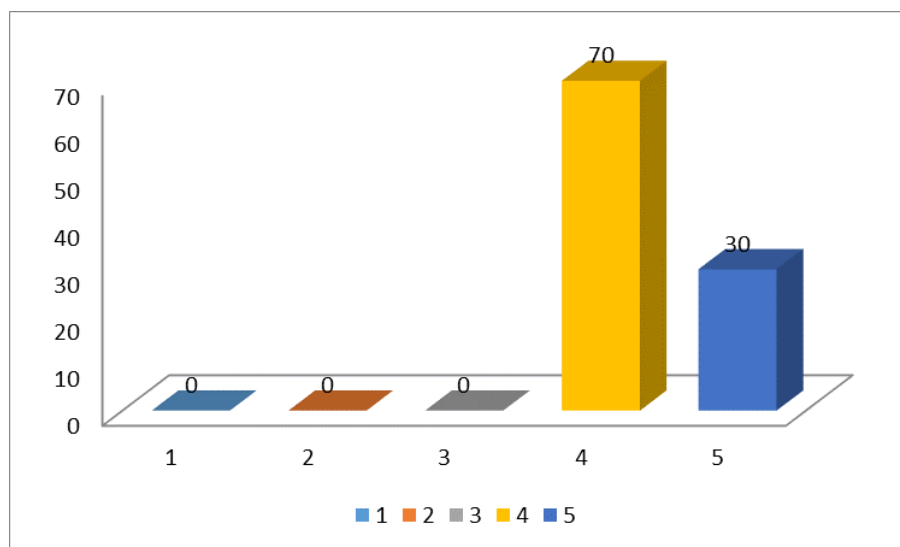
## PLANEAMIENTO Y ESTRATEGIAS EN LA AUDITORIA (IPEN)

**Pregunta 30 ¿Las funciones del departamento de despacho son independientes?**

**Cuadro Nº 30**

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
1	0	0
2	0	0
3	0	0
4	33	70
5	7	30
	40	100

**Figura Nº 30**



**Interpretación:** En la pregunta “**Las funciones del departamento de despacho son independientes**”, se obtuvo como resultado en Muy de acuerdo un 0%, de acuerdo un 0%, ni de acuerdo ni en desacuerdo 0%, en desacuerdo un 70% totalmente de acuerdo un 30%, esto pone en manifiesto que las funciones del departamento son independientes.

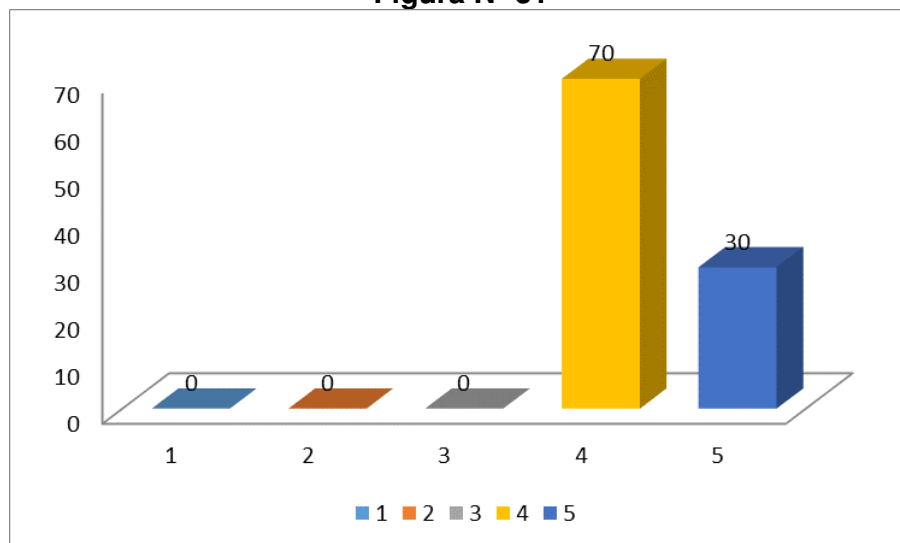
## PLANEAMIENTO Y ESTRATEGIAS EN LA AUDITORIA (IPEN)

**Pregunta 31 ¿Los pedidos de los clientes son revisados y aprobados por el departamento de crédito antes de su aceptación, o por otras personas que no tengan intervención alguna?**

**Cuadro N° 31**

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
1	0	0
2	0	0
3	0	0
4	28	70
5	12	30
	40	100

**Figura N° 31**



**Interpretación:** En la pregunta “**Los pedidos de los clientes son revisados y aprobados por el departamento de crédito antes de su aceptación, o por otras personas que no tengan intervención alguna**”, se obtuvo como resultado en Muy de acuerdo un 0%, de acuerdo un 0%, ni de acuerdo ni en desacuerdo 0%, en desacuerdo un 70% totalmente de acuerdo un 30%, esto pone en manifiesto que las funciones del departamento si son revisados y aprobados por el departamento de crédito antes de su aceptación o por otras personas pero no en su totalidad.

## PLANEAMIENTO Y ESTRATEGIAS EN LA AUDITORIA

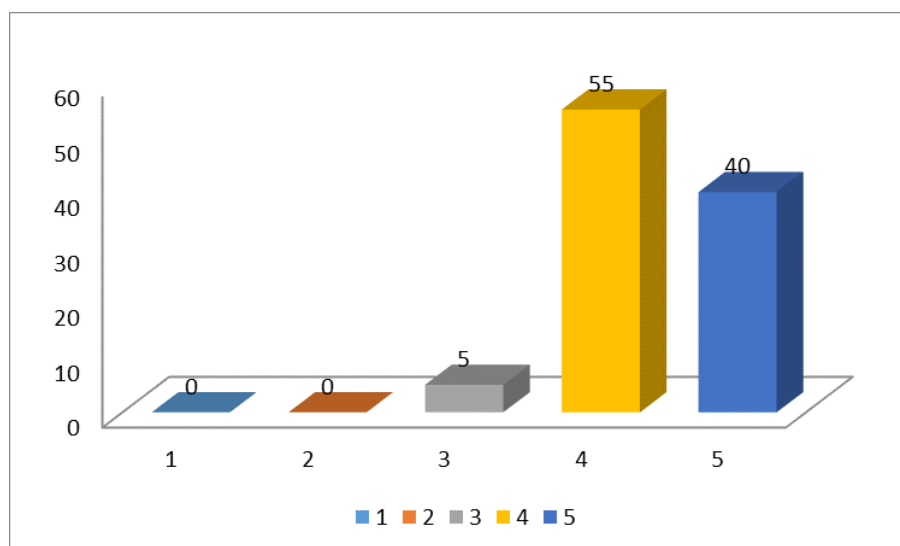
(IPEN)

**Pregunta 32 ¿Se efectúan los despachos únicamente con base en órdenes debidamente aprobadas?**

**Cuadro N° 32**

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
1	0	0
2	0	0
3	0	5
4	18	40
5	22	55
	40	100

**Figura N° 32**



**Interpretación:** En la pregunta “**Se efectúan los despachos únicamente con base en órdenes debidamente aprobadas**”, se obtuvo como resultado en Muy de acuerdo un 0%, de acuerdo un 0%, ni de acuerdo ni en desacuerdo 5%, en desacuerdo un 40% totalmente de acuerdo un 55%, esto pone en manifiesto que si se efectúan en un porcentaje los despachos bajo órdenes aprobadas.

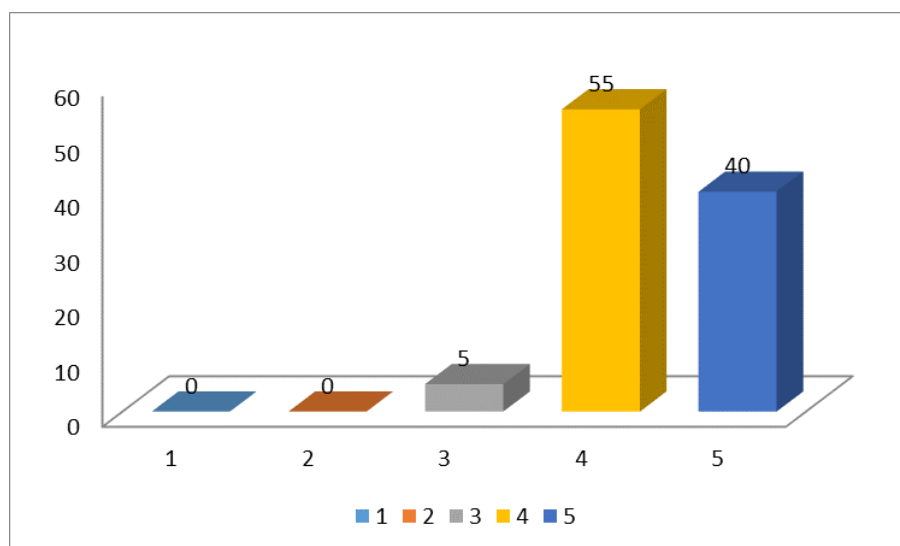
## PLANEAMIENTO Y ESTRATEGIAS EN LA AUDITORIA (IPEN)

**Pregunta 33 ¿Las cantidades que se registren en la cuenta de control, son suministradas por alguien diferente de quien maneja las cuentas por cobrar?**

**Cuadro N° 33**

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
1	0	0
2	0	0
3	2	5
4	22	55
5	16	40
	40	100

**Figura N° 33**



**Interpretación:** En la pregunta “**Las cantidades que se registren en la cuenta de control, son suministradas por alguien diferente de quien maneja las cuentas por cobrar**”, se obtuvo como resultado en Muy de acuerdo un 0%, de acuerdo un 0%, ni de acuerdo ni en desacuerdo 5%, en desacuerdo un 55% totalmente de acuerdo un 40%, esto pone en manifiesto que si se efectúan en un porcentaje las cuentas de control, suministradas por cuentas por cobrar.

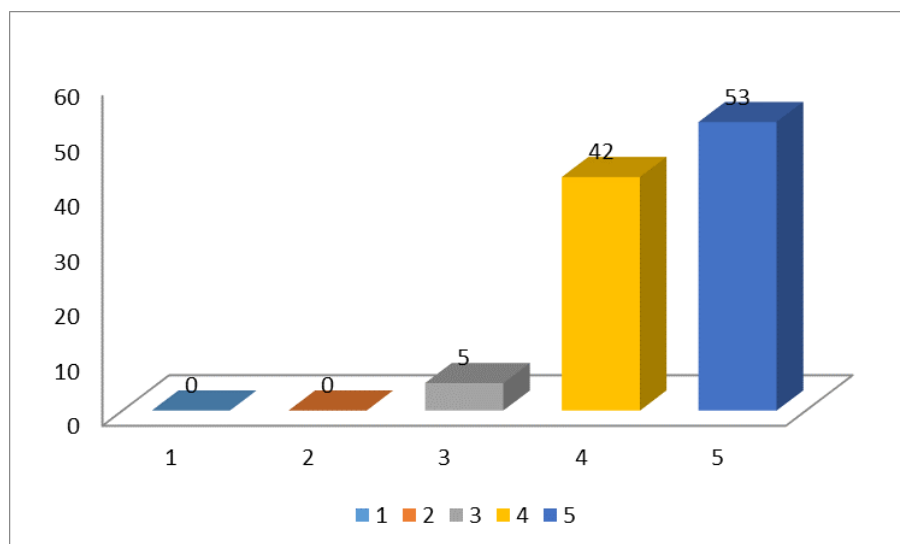
**PLANEAMIENTO Y ESTRATEGIAS EN LA AUDITORIA  
(IPEN)**

**Pregunta 34 ¿Se preparan regularmente balances de prueba de las cuentas por cobrar y el encargado conserva los papeles de trabajo?**

**Cuadro Nº 34**

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
1	0	0
2	0	0
3	2	5
4	17	42
5	21	53
	40	100

**Figura Nº 34**



**Interpretación:** En la pregunta “**Se preparan regularmente balances de prueba de las cuentas por cobrar y el encargado conserva los papeles de trabajo**”, se obtuvo como resultado en Muy de acuerdo un 0%, de acuerdo un 0%, ni de acuerdo ni en desacuerdo 5%, en desacuerdo un 42% totalmente de acuerdo un 53%, esto pone en manifiesto que si se efectúan en un porcentaje los balances de prueba bajo las cuentas por cobrar y el encargado de los papeles de trabajo.

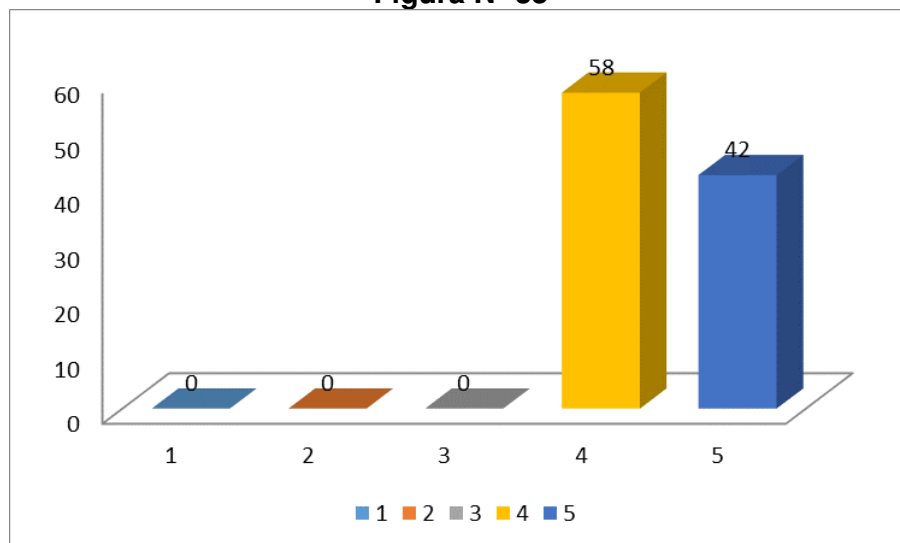
## PLANEAMIENTO Y ESTRATEGIAS EN LA AUDITORIA (IPEN)

**Pregunta 35 ¿Un empleado distinto de encargado del registro de las cuentas por cobrar revisa las sumas y compara el balance de prueba de clientes contra las cuentas individuales para determinar que las partidas relacionadas están respaldadas por cuentas en el registro auxiliar?**

**Cuadro N° 35**

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
1	0	0
2	0	0
3	0	0
4	23	58
5	17	42
	40	100

**Figura N° 35**



**Interpretación:** En la pregunta “Un empleado distinto de encargado del registro de las cuentas por cobrar revisa las sumas y compara el balance de prueba de clientes contra las cuentas individuales para determinar que las partidas relacionadas están respaldadas por cuentas en el registro auxiliar”, se obtuvo como resultado en Muy de acuerdo un 0%, de acuerdo un 0%, ni de acuerdo ni en desacuerdo 0%, en desacuerdo un 58% totalmente de acuerdo un 42%, esto pone en manifiesto que si se efectúan en un porcentaje que los empleados si registren las cuentas por cobrar y se revise las sumas y compare el balance de prueba respaldado en el registro auxiliar.

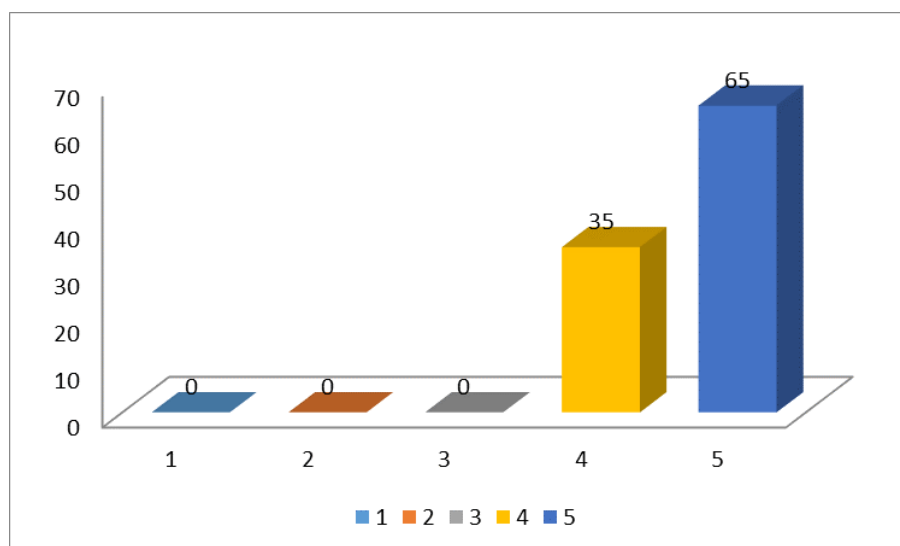
## PLANEAMIENTO Y ESTRATEGIAS EN LA AUDITORIA (IPEN)

**Pregunta 36 ¿Los registros permanentes son ajustados según los resultados de conteo físico al menos una vez al año?**

**Cuadro N° 36**

Item	Frecuencia	Porcentaje
1	0	0
2	0	0
3	0	0
4	14	35
5	26	65
	40	100

**Figura N° 36**



**Interpretación:** En la pregunta “**Los registros permanentes son ajustados según los resultados de conteo físico al menos una vez al año**”, se obtuvo como resultado en Muy de acuerdo un 0%, de acuerdo un 0%, ni de acuerdo ni en desacuerdo 0%, en desacuerdo un 35% totalmente de acuerdo un 65%, esto pone en manifiesto que en su totalidad si se mantienen registros ajustados de conteo físico una vez al año.

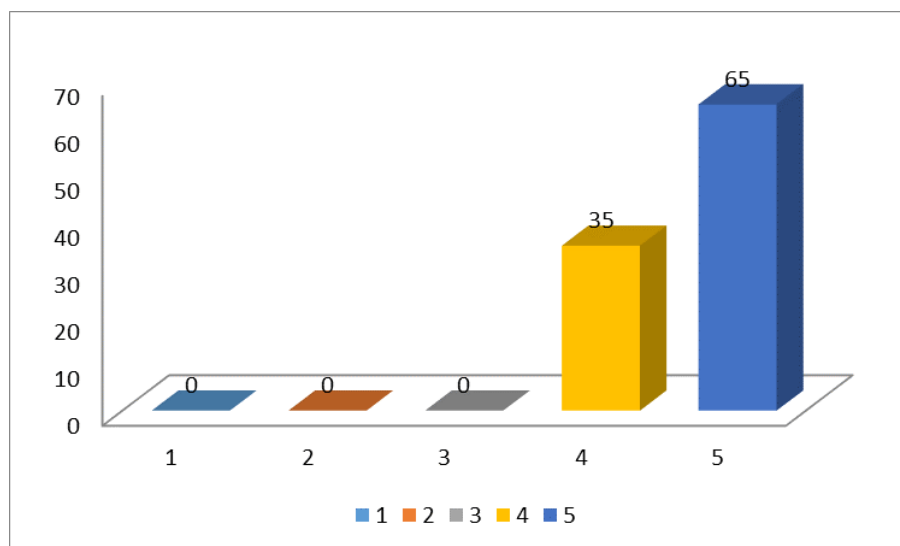
## PLANEAMIENTO Y ESTRATEGIAS EN LA AUDITORIA (IPEN)

**Pregunta 37 ¿Las oficinas y dependencias de la empresa se encuentran rodeadas de sistemas apropiados de protección tales como cercas, celadores, guardias, etc.?**

**Cuadro Nº 37**

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
1	0	0
2	0	0
3	0	0
4	14	35
5	26	65
	40	100

**Figura Nº 37**



**Interpretación:** En la pregunta “**Las oficinas y dependencias de la empresa se encuentran rodeadas de sistemas apropiados de protección tales como cercas, celadores, guardias, etc.**”, se obtuvo como resultado en Muy de acuerdo un 0%, de acuerdo un 0%, ni de acuerdo ni en desacuerdo 0%, en desacuerdo un 35% totalmente de acuerdo un 65%, esto pone en manifiesto que en su totalidad las oficinas y dependencias tienen un sistema apropiado para los guardias.



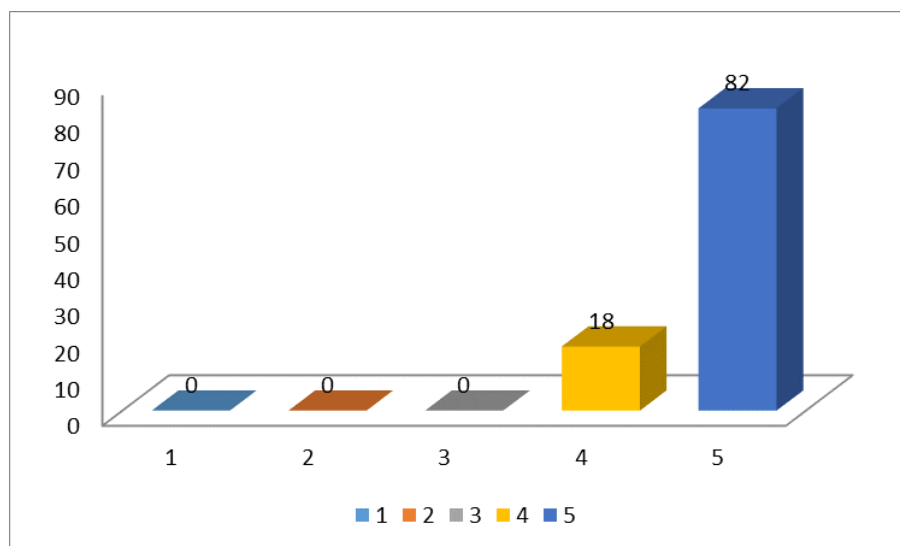
## PLANEAMIENTO Y ESTRATEGIAS EN LA AUDITORIA (IPEN)

**Pregunta 38 ¿Los procedimientos de la empresa requieren que un funcionario o un comité de compras autoricen previamente los desembolsos?**

**Cuadro Nº 38**

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
1	0	0
2	0	0
3	0	0
4	7	18
5	33	82
	40	100

**Figura Nº 38**



**Interpretación:** En la pregunta “**Los procedimientos de la empresa requieren que un funcionario o un comité de compras autoricen previamente los desembolsos.**”, se obtuvo como resultado en Muy de acuerdo un 0%, de acuerdo un 0%, ni de acuerdo ni en desacuerdo 0%, en desacuerdo un 18% totalmente de acuerdo un 82%, esto pone en manifiesto que en su totalidad los procedimientos requieren un funcionario o comité de compras que autorice los desembolsos.

#### **4.1.1. Discusión de Resultados.**

##### **Variable N° 01.**

##### **Planificación y estrategias de auditoría.**

La Planeación se concibe como el desarrollo de una estrategia general y un enfoque detallado para la naturaleza, oportunidad y alcance esperados de la auditoría. El auditor planea desempeñar la auditoría en manera eficiente y oportuna. La planeación adecuada del trabajo de auditoría ayuda a asegurar que se presta atención adecuada a áreas importantes de la auditoría, que los problemas potenciales son identificados y que el trabajo es completado en forma expedita.

La estrategia de auditoría, es la primera actividad en la prestación de los servicios de auditoría. Puede definirse como el proceso que establece la dirección de la auditoría y el entendimiento del negocio del cliente. El Contador Público y Auditor a cargo del servicio, es el responsable de desarrollar la estrategia de auditoría y comunicársela al equipo de servicio de auditoría. El Contador Público y Auditor a cargo del servicio puede delegar ciertos elementos y obtener asesoramiento de otros miembros del equipo de servicio y especialistas.

La planificación estratégica de auditoría es el proceso de fijación de los objetivos a largo plazo y el establecimiento de los sistemas de decisión y control necesarios para la consecución de aquéllos, con el fin de adaptar un entorno en el que la frecuencia del cambio es cada vez mayor.

Al respecto, sobre la **planificación y las estrategias de auditoría**, los informantes del INGEMMET dan cuenta en un 97%, que se

desarrolla los procesos de organización para la realización de la auditoria a través de la planeación y estrategias, de manera efectiva. En tanto, un **94%, afirma que se aplica el planeamiento y las estrategias de la auditoria, basado en tiempos de conservación de los registros de calidad**", de forma efectiva. En tanto, en un 94%, que **se aplican el planeamiento y las estrategias de la auditoria, basados en políticas de calidad que da la empresa**, de manera efectiva.

De otra parte, sobre los objetivos y metas de la institución, un 100% considera que si se cumplen. **Sobre la asignan los recursos para la gestión de calidad**, el 94% considera que se aplica de manera efectiva. **Sobre la asignación de recursos para aumentar la satisfacción del cliente**, el 79% considera que se asigna de forma efectiva, y el 21% opina que no los aplica. **Sobre los pedidos de los clientes que son revisados y aprobados por el departamento de crédito antes de su aceptación**, un 70% considera que no se realiza de manera óptima. **Respecto a la autorización de desembolsos para los procedimientos de la empresa**, un 83%, señala que no se realiza. **Respecto a la evaluación de la revisión del manual de calidad para la aplicación de auditoria**", un 100% afirma que si evalúa el manual de calidad para aplicar la auditoria.

Este resultado, aunado al de la otra variable, nos lleva a la conclusión preliminar que no existe una adecuada forma de aplicar la Planificación y las Estrategias de Auditoria, el cual es regular. Debe tenerse en cuenta que los encuestados mayoritariamente han sido auditores que laboran en el Instituto Geológico, Minero y metalúrgico (INGEMMET) e Instituto Peruano de Energía Nuclear (IPEN), tanto de sociedades de auditoría como de órganos de control institucional y, servidores públicos relacionados a la planificación y Estrategias de auditoría.

### **Variable N° 2. Eficacia de la gestión.**

La eficacia de la gestión organizativa se entiende como la proporción entre la cantidad de salidas o rendimiento producidos, por la cantidad de recursos o entradas consumidos. La eficacia se refiere al desarrollo logrado por la organización en el logro de sus metas.

Al respecto, los informantes resaltan en un 58% que se **asegura la política de calidad en todos los niveles de la organización, basado en el planeamiento y las estrategias de la auditoria**, de manera efectiva. Además, un 60% considera que **se asignan los recursos para el mejoramiento del Sistema de gestión de calidad a partir del informe de auditoría**”, de manera efectiva. En tanto, un 58% manifiesta que **se asignan los recursos para aumentar la satisfacción del cliente a partir del planeamiento y estrategias de la auditoria**, de manera efectiva.

Este resultado, aunado al de la otra variable, nos lleva a la conclusión preliminar que INGEMMET percibe un nivel apropiado de la Eficacia de gestión organizativa en las instituciones y de las actividades que contribuyen a mostrar, controlar y mejorar el tema de la Eficacia de la Gestión Organizativa, concretamente en las Instituciones Públicas del Sector Energía y Minas.

De acuerdo a los resultados obtenidos se manifiesta una relación estadísticamente significativa de  **$r = 0.964$  y el valor  $p=0.000$  ( $p < de 0,01$ )** y a una probabilidad de certeza del 99%, que confirma una relación entre el Planeamiento y estrategias en la auditoria con la Eficacia de la evaluación gerencial. Los resultados muestran una correlación significativa, por ello se acepta la hipótesis afirmativa y se rechaza la hipótesis nula en el sentido siguiente: **“El planeamiento y estrategias en la auditoría influyen significativamente en la**

**eficacia de la evaluación de la gestión de las Instituciones Públicas del Sector Energía y Minas.”**

En coincidencia, Argote Lazon (2013) en una tesis de maestría, obtiene similares resultados a nuestro estudio y afirma que: “la auditoria interna a la gestión permite a los accionistas y directivos considerar mejoras en la gestión empresarial. Asimismo, la Auditoria interna influye en la mejora de la Gestión de las empresas constructoras de Lima Metropolitana del año 2011.”

La planificación de una auditoria tiene el propósito de asesorar a los miembros de la organización en el desempeño efectivo de sus responsabilidades. Para tal fin los auditores internos analizan evalúan, recomiendan e informan las actividades revisadas, con un enfoque sistemático y disciplinado para mejorar la eficiencia y la eficacia de la gestión.

La Gestión empresarial es un proceso que considera las etapas de planificar, organizar, ejecutar y evaluar en una empresa, lo que se traduce como una necesidad para la supervivencia y la competitividad de las empresas a mediano y largo plazo. Tanto el acceso a herramientas para la gestión empresarial como la planificación financiera y la contabilidad entre otras, facilitan el proceso de toma de decisiones al momento de planificar, ejecutar y buscar financiamiento para su negocio.

Las estrategias de auditoria desempeñan un rol determinante para respaldar la calidad de los controles internos. El proceso de reportes de auditoría es solo un elemento más amplio que el proceso de reportes de gestión financiero; además es muy importante para la comunicación con las empresas vinculadas internas y externas.

## 4.2. Pruebas de hipótesis.

El proceso de contrastación y verificación de la hipótesis de la investigación se llevó a cabo en función de los objetivos propuestos, para este efecto se estableció la respectiva matriz de consistencia que se anexa, la cual ha permitido llevar a cabo el modelo de investigación por objetivos, la misma que consistió a partir del objetivo general de la investigación, el mismo que ha sido contrastado con los objetivos específicos y nos ha permitido determinar las conclusiones parciales del trabajo de investigación para luego derivar en la conclusión final; lo que ha resultado totalmente concordante con la hipótesis de la investigación.

### 4.2.1. Sobre la Hipótesis General.

#### Hipótesis general.

El planeamiento y estrategias en la auditoría influyen significativamente en la eficacia de la evaluación de la gestión de las Instituciones Públicas del Sector Energía y Minas.

#### Correlaciones.

		Planeamiento y estrategias en la auditoría.	Eficacia de la evaluación gerencial de las instituciones públicas del Sector Energía y Minas.
Planeamiento y estrategias en la auditoría.	Correlación de Pearson	1	.964(**)
	Sig. (bilateral)		.000
	N	40	40
Eficacia en la evaluación gerencial de las instituciones públicas del sector energía y minas.	Correlación de Pearson	.964(**)	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	40	40

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Los datos obtenidos muestran una relación estadísticamente significativa de  $r = 0.964$  y el valor  $p=0.000$  ( $p < de 0,01$ ) y a una probabilidad de certeza del 99%, que confirma una relación entre el Planeamiento y estrategias en la auditoría con la Eficacia de la evaluación gerencial, considerando la opinión de los trabajadores encuestados. Los valores obtenidos muestran correlación significativa, por lo que se acepta la hipótesis afirmativa y se rechaza la hipótesis nula en el sentido siguiente: **“El planeamiento y estrategias en la auditoría influyen significativamente en la eficacia de la evaluación de la gestión de las Instituciones Públicas del Sector Energía y Minas.”**

#### 4.2.2. Sobre las hipótesis específicas.

##### ***Hipótesis Específica N° 1***

La planificación del Plan Anual de Control influirá en el logro y cumplimiento de objetivos y metas en las Instituciones Públicas del Sector Energía y Minas

#### **Correlaciones**

		El planeamiento eficiente y las estrategias en la auditoría	logro y cumplimiento de objetivos y metas
El planeamiento eficiente y las estrategias en la auditoría	Correlación de Pearson	1	.952(**)
	Sig. (bilateral)		.001
	N	40	40
logro y cumplimiento de objetivos y metas	Correlación de Pearson	.952(**)	1
	Sig. (bilateral)	.001	
	N	40	40

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Los datos obtenidos muestran una relación estadísticamente significativa de  $r = 0.952$  y el valor  $p=0.001$  ( $p < de 0,01$ ) y a una

probabilidad de certeza del 99%, que confirma una relación entre el **planeamiento eficiente** con el **logro de objetivos y metas**, considerando la opinión de los trabajadores encuestados. Los valores obtenidos muestran correlación significativa, por lo que se acepta la hipótesis afirmativa y se rechaza la hipótesis nula en el sentido siguiente: **“El planeamiento eficiente y las estrategias en la auditoría influyen eficazmente en el logro y cumplimiento de objetivos y metas en las Instituciones Públicas del Sector Energía y Minas.”**

### ***Hipótesis Específica N° 2***

La auditoría de gestión financiera influye en el Plan de auditoría en las Instituciones Públicas del Sector Energía y Minas.

### **Correlaciones**

		importancia del planeamiento	evaluación de gestión
importancia del planeamiento	Correlación de Pearson	1	.861(**)
	Sig. (bilateral)		.000
	N	40	40
evaluación de gestión	Correlación de Pearson	.861(**)	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	40	40

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Los datos obtenidos muestran una relación estadísticamente significativa de  **$r = 0.861$**  y el valor  **$p=0.000$  ( $p < \text{de } 0,01$ )** y a una



probabilidad de certeza del 99%, que confirma una relación entre la **importancia del planeamiento** con la **evaluación de gestión**, considerando la opinión de los trabajadores encuestados. Los valores obtenidos muestran correlación significativa, por lo que se acepta la hipótesis afirmativa y se rechaza la hipótesis nula en el sentido siguiente: **“La importancia del planeamiento en la auditoría influyen significativamente en la evaluación de gestión de las Instituciones Públicas del Sector Energía y Minas.”**

### ***Hipótesis Específica N° 3.***

La organización y funciones influyen en la ejecución de las técnicas y prácticas de auditoría en la Evaluación de la Gestión de las Instituciones Públicas del Sector Energía y Minas.

### **Correlaciones**

		Principios, normas, técnicas y práctica de la auditoría.	evaluación de la gestión
Principios, normas, técnicas y práctica de la auditoría.	Correlación de Pearson	1	.917
	Sig. (bilateral)		.000
	N	40	40
evaluación de la gestión	S	.917	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	40	40

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Los datos obtenidos muestran una relación estadísticamente significativa de  **$r = 0.917$**  y el valor  **$p=0.000$**  ( **$p < de 0,01$** ) y a una

probabilidad de certeza del 99%, que confirma una relación entre las **Técnicas y práctica de la auditoría** con la **evaluación de la gestión**, considerando la opinión de los trabajadores encuestados. Los valores obtenidos muestran correlación significativa, por lo que se acepta la hipótesis afirmativa y se rechaza la hipótesis nula en el sentido siguiente: **“La comprensión y el adecuado manejo de los principios, normas, técnicas y práctica de la auditoría influyen significativamente en la evaluación de la gestión de las Instituciones Públicas del Sector Energía y Minas.”**

#### **4.3. Presentación de Resultados**

Las conclusiones de esta contrastación son los siguientes:

1. Por los resultados obtenidos en la encuesta se prueba que el planeamiento eficiente y estrategias en la auditoría influirán significativamente en la eficacia de la evaluación general de las instituciones públicas del sector Energía y Minas.
2. Con relación a la primera hipótesis específica, se comprueba que la planeación eficiente y adecuada y las estrategias en la auditoría influye eficazmente en el logro y cumplimiento de los objetivos y metas en las Instituciones Públicas del sector energía y minas.
3. Con respecto a la segunda hipótesis específica se prueba que la importancia que se le dé al planeamiento en la auditoría, influirá significativamente en la evaluación de la gestión en las Instituciones Públicas del sector energía y minas.
4. Con relación a la tercera hipótesis se evidencia que la comprensión y el adecuado manejo de principios, normas, técnicas y prácticas en la auditoría influirá significativamente en la evaluación de la Gestión en las Instituciones Públicas del Sector Energía y Minas.

En consecuencia, se propone el planeamiento eficiente, y estrategias adecuadas en las auditorías en las Instituciones Públicas del Sector

Energía y Minas, lo cual permitirá la eficacia en la evaluación de la Gestión en las Instituciones Públicas del sector Energía y Minas.

### Estadísticos descriptivos

	Media	Desviación típica	N
Planeamiento y estrategias en la auditoria.	2.4300	1.39310	40
Eficacia en la evaluación gerencial de las instituciones públicas del sector energía y minas	2.1111	.63129	40

### CORRELACIONES

		Planeamiento y estrategias en la auditoria.	Planeamiento y estrategias en la auditoria.
Planeamiento y estrategias en la auditoria.	Correlación de Pearson	1	.972(**)
	Sig. (bilateral)		.028
	N	40	40
Eficacia en la evaluación gerencial de las instituciones públicas del sector energía y minas	Correlación de Pearson	.972(**)	1
	Sig. (bilateral)	.028	
	N	40	40

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Según los resultados de nuestro estudio, podemos identificar que existe una relación directa, ya que la variable independiente obtuvo

unos 2.4300 ptos., y en tanto que la variable dependiente se ubicó en unos 2.111 ptos., respectivamente, existiendo un índice de correlación de .972, con un margen o grado de error de .028 o 2.8% respectivamente, con lo que puede validar nuestra primera hipótesis general. En cuanto a la primera de nuestras hipótesis específica, la misma que manifiesta que “la planeación eficiente y las estrategias en la auditoria influirá eficazmente en el logro y cumplimiento de objetivos y metas por las Institución Públicas del Sector Energía y minas.

### Estadísticos descriptivos

	Media	Desviación típica	N
Planeamiento y estrategias en la auditoria.	2.5500	1.39310	40
Eficacia en la evaluación de gestión de las instituciones públicas del sector energía y minas	2.1111	.63129	40

### Correlaciones

		Planeamiento y estrategias en la auditoria.	Eficacia en la evaluación de gestión de las instituciones públicas del sector energía y minas
Planeamiento y estrategias en la auditoria.	Correlación de Pearson	1	.952(**)
	Sig. (bilateral)		.048
	N	40	40
Eficacia en la evaluación de gestión de las instituciones públicas del sector energía y minas	Correlación de Pearson	.952(**)	1
	Sig. (bilateral)	.048	
	N	40	40

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Los resultados muestran que la variable independiente obtuvo una medida de 2.5500 ptos. En tanto que la variable dependiente llegó a tener unos 2.111 ptos., lo cual define una relación directa, en tanto que el nivel de correlación se ubica en unos 95.2% con un nivel grado de error de 4.8% respectivamente.

En cuanto a nuestra segunda hipótesis específica, la cual determina “la importancia del planeamiento en la auditoria influirá significativamente en la evaluación de gestión de las Instituciones Públicas del Sector Energía y minas”.

### Estadísticos descriptivos

	Media	Desviación típica	N
Planeamiento y estrategias en la auditoria.	2.1111	.63129	40
Eficacia en la evaluación de gestión de las instituciones públicas del sector energía y minas.	2.5933	1.39223	40

### Correlaciones

		Planeamiento y estrategias en la auditoria.	Eficacia en la evaluación de gestión de las instituciones públicas del sector energía y minas
Planeamiento y estrategias en la auditoria.	Correlación de Pearson	1	.964(**)
	Sig. (bilateral)		.026
	N	40	40
Eficacia en la evaluación de gestión de las instituciones públicas del sector energía y minas	Correlación de Pearson	.964(**)	1
	Sig. (bilateral)	.026	
	N	40	40

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

En cuanto a los resultados puedo manifestar que la variable independiente obtuvo unos 2.111 ptos. Respectivamente, asimismo la variable dependiente obtuvo unos 2.7141 ptos. Lo cual define que la relación es directa, asimismo, el nivel de correlación se ubicó en unos 95.2% respectivamente obteniendo un nivel o grado de error del 4.8% respectivamente, validando con esto nuestra hipótesis que supone que, la importancia del planeamiento en la auditoria influirá significativamente en la evaluación de gestión en las Instituciones Públicas del Sector Energía y minas.

**Estadísticos descriptivos**

	Media	Desviación típica	N
Planeamiento y estrategias en la auditoria.	2.1111	.63129	40
Eficacia en la evaluación de gestión de las instituciones públicas del sector energía y minas	2.7141	1.34258	40

**Correlaciones**

		Planeamiento y estrategias en la auditoria.	Eficacia en la evaluación de gestión de las instituciones públicas del sector energía y minas
Planeamiento y estrategias en la auditoria.	Correlación de Pearson	1	.952
	Sig. (bilateral)		.048
	N	40	40
Eficacia en la evaluación de gestión de las instituciones públicas del sector energía y minas	Correlación de Pearson	.952	1
	Sig. (bilateral)	.048	
	N	40	40

En cuanto a nuestra tercera hipótesis específica, la cual define que “la comprensión y el adecuado manejo de los principios normas, técnicas y prácticas de la auditoria influirá significativamente en la evaluación de gestión de las Instituciones Públicas del Sector Energía y minas”.

### Estadísticos descriptivos

	Media	Desviación típica	N
Planeamiento y estrategias en la auditoria.	2.1111	.63129	40
Eficacia en la evaluación de gestión de las instituciones públicas del sector energía y minas	2.3141	1.34258	40

### Correlaciones

		Planeamiento y estrategias en la auditoria.	Eficacia en la evaluación de gestión de las instituciones públicas del sector energía y minas
Planeamiento y estrategias en la auditoria.	Correlación de Pearson	1	.977
	Sig. (bilateral)		.023
	N	40	40
Eficacia en la evaluación de gestión de las instituciones públicas del sector energía y minas	S	.977	1
	Sig. (bilateral)	.023	
	N	40	40

En cuanto a los resultados puedo manifestar que la variable independiente obtuvo unos 2.111 pts. Respectivamente, asimismo la variable dependiente obtuvo unos 2.3141 pts. Lo cual define que la relación es directa, asimismo, el nivel de correlación se ubicó en unos 97.7% respectivamente obteniendo un nivel o grado de error del 2.3% respectivamente, validando con esto nuestra hipótesis que supone que Se contará la comprensión y el adecuado manejo de los principios, normas, técnicas y práctica de la auditoria e influirá significativamente en la evaluación de gestión de las Institución.



## CONCLUSIONES

1. El planeamiento eficiente, y estrategias en la auditoría en la Instituciones Públicas del Sector Energía y Minas influye significativamente en la eficacia de la evaluación de gestión y control de recursos y bienes públicos, la toma de decisiones gerenciales y el cumplimiento de metas y objetivos institucionales.
2. El planeamiento eficiente y las estrategias en la auditoría, influye eficazmente en el logro y cumplimiento de objetivos y metas por las Instituciones Públicas del Sector Energía y Minas
3. La importancia del planeamiento en la Auditoría influye significativamente en la evaluación de la gestión de las Instituciones Públicas del Sector Energía y Minas - Instituto Geológico Minero y Metalúrgico, y el Instituto Peruano de Energía Nuclear.
4. La comprensión y el adecuado manejo de los principios, normas, técnicas y prácticas de la auditoría influye significativamente en la evaluación de gestión de las Instituciones Públicas del Sector Energía y Minas.
5. Procesar y desarrollar en el planeamiento, estrategias claras para identificar y valorar los riesgos que pueden impedir el logro de objetivos de las Instituciones Públicas del Sector Energía y Minas.
6. En el planeamiento de la auditoría interna no se obtiene una comprensión de la importancia y complejidad de las actividades del sistema de información automatizado establecido, y la disponibilidad de datos para su uso.

## RECOMENDACIONES

1. Los auditores deben realizar el planeamiento eficiente y utilizar estrategias adecuadas en las auditorías internas y externas, por medio de la toma de decisiones gerenciales, para mejorar la eficacia de la evaluación de gestión, incrementar el desempeño y mantener el control de los recursos y bienes públicos en las Instituciones del Sector Energía y Minas.
2. Se debe establecer una estrategia de auditoria con el propósito de coadyuvar a que la gestión de las instituciones cumplan con los objetivos y el rol de las operaciones de tal forma que constituya una valiosa herramienta que ayudaría en la toma decisiones y fortalecimiento de los controles internos.
3. La Gestión de las instituciones deben considerar e implementar la planificación, políticas y procedimientos adecuados con el objetivo de tener un buen desempeño gerencial. Asimismo, deben considerar un sistema de control de aseguramiento de la calidad en el desarrollo de sus procesos y cumplir con las normas que regulan la actividad económica del sector Energía y Minas.
4. La planificación de la auditoria en las instituciones, así como en otras que realizan actividades lucrativas, permite identificar los riesgos a que están expuestos las organizaciones empresariales, para que la gerencia implemente un sistema de control interno con la finalidad de evitar contingencias económicas futuras que podrían afectar su sostenibilidad en el tiempo
5. Es conveniente que con el fin de mantener los estándares previstos en el proceso productivo de la organización, el personal que trabaja

en el área de auditoría y de control interno debe estar capacitado no solo en aspectos contables y financieros, sino también en métodos, normas y procedimientos vinculados a la gestión de las Instituciones del Sector Energía y Minas.

6. Es necesario que con el fin de mantener los niveles de eficiencia y eficacia en la institución, deben implementarse acciones de control que verifiquen el cumplimiento de las normas, procedimientos y otras disposiciones internas, destinadas a lograr la competitividad y el posicionamiento de la organización.

## BIBLIOGRAFIA

1. Contraloría General de la República (1998) Manual de Auditoría Gubernamental MAGU – Lima – Editora Perú.
2. Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República (2002) Ley N° 27785 y su modificatoria Ley 28422.
3. Ley de Control Interno de las entidades del Estado.(2006) Ley 28716.
4. Resolución de Contraloría N° 320-2006-CE. Aprueban normas de Control Interno.
5. Resolución de Contraloría N° 458-2008-CG – contralor general autoriza aprobar la “Guía para la implementación del Sistema de Control Interno de la entidades del Estado.
6. Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores (IGCPA), Guía de Auditoría Interna No. 2. Guatemala: IGCPA, 2000.
7. Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores (IGCPA), Norma de Auditoría No. 14 Guatemala: IGCPA, 2000.
8. Fonseca Borja, René. Auditoría Interna: Un enfoque moderno de planificación, ejecución y control. Guatemala: Artes Gráficas Acrópolis, 2004.
9. Perdomo Salguero, Mario Leonel. Técnicas y Procedimientos de Auditoría I Guatemala: Ediciones Contables, Administrativas -ECA- Segunda edición 2006.
10. Senge, Peter M. La Quinta Disciplina. El Arte y Práctica de la Organización Abierta al Aprendizaje. Barcelona – España. Edición Juan Garnica S.A. 1998, 490 pp.
11. Andrade Espinoza, Simón (2005). Planificación de desarrollo. Lima. Rodhas.
12. Instituto de Auditores Internos de España – Coopers & Libran S.A. (1997). Los nuevos conceptos de control interno. Informe COSO. Madrid. Ediciones Díaz de Santos.

13. Drucker, Peter F. Los desafíos de la Administración en el Siglo XXI. Buenos Aires. Editorial Sudamérica. 1999. 339 pp.
14. Drucker, Peter F. La Administración en una Época de grandes cambios. Editorial Sudamericana. Buenos Aires. Argentina. 1999. 251 pp.
15. Jonson, Gerry y Scholer, Kevan. Dirección Estratégica – Análisis de la Estrategia de las organizaciones. Madrid. Tercera edición. Pretince Hall Internacional LTD. 1999. 407, pp.
16. IGOR H. ANSOFF. La Dirección Estratégica en la Práctica Empresarial. Ediciones Eddison Wesley Longman de México S.A., 1998, 548 p.
17. Egusquiza Pereda, Carlos Alfonso. Enfoque y Objetivos hacia una Auditoría Integrada. Quipukamayoc, Segundo. Semestre 1999.
18. Resolución de Contraloría N° 382. 2013. CG. Aprueba Directiva N° 011-2013-CG/ADE, denominada “Auditoría de Desempeño”.
19. Ley N° 29628. Modifica la Ley N° 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y la Contraloría General de República, y amplía las facultades en el proceso para sancionar en materia de responsabilidad administrativa funcional.

# ***ANEXOS***

## ANEXO Nº 1 MATRIZ DE CONSISTENCIA

### PLANEAMIENTO Y ESTRATEGIAS EN LA AUDITORÍA EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS DEL SECTOR ENERGIA Y MINAS 2007 - 2013

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables
<p><b>Problema General</b> ¿Cómo el planeamiento y estrategias influyen en la auditoría en las Instituciones Públicas del Sector Energía y Minas?.</p> <p><b>Problemas secundarios</b></p> <p>a. ¿Cómo la planificación del Plan Anual de Control influirán en el logro y cumplimiento de objetivos y metas en las Instituciones Públicas del Sector Energía y Minas?</p> <p>b. ¿De qué manera la auditoria de gestión financiera influye en el Plan de auditoria en las Instituciones Públicas del Sector Energía y Minas?</p> <p>c. ¿Cómo la organización y funciones influye en la ejecución de los técnicas y prácticas de auditoría en la Evaluación de la Gestión de las Instituciones Públicas del Sector Energía y Minas?</p> <p>d. ¿Cómo los procedimientos de auditoria inciden en la supervisión de la auditoria en las instituciones públicas del sector Energía y Minas?</p>	<p><b>Objetivo General</b> Determinar como el planeamiento y estrategias influyen en la auditoría en las Instituciones Públicas del Sector Energía y Minas</p> <p><b>Objetivos Específicos</b></p> <p>a. Determinar como la planificación del Plan Anual de Control influirán en el logro y cumplimiento de objetivos y metas en las Instituciones Públicas del Sector Energía y Minas.</p> <p>b. Determinar de que qué manera la auditoria de gestión financiera influye en el Plan de auditoria en las Instituciones Públicas del Sector Energía y Minas</p> <p>c. Verificar como la organización y funciones influye en la ejecución de las técnicas y prácticas de auditoría en la Evaluación de la Gestión de las Instituciones Públicas del Sector Energía y Minas.</p> <p>d. Determinar cómo los procedimientos de auditoria inciden en la supervisión de la auditoria en las instituciones públicas del sector Energía y Minas</p>	<p><b>Hipótesis General</b> El planeamiento y estrategias influyen en la auditoría en las Instituciones Públicas del Sector Energía y Minas</p> <p><b>Hipótesis Específicas</b></p> <p>a. La planificación del Plan Anual de Control influye en el logro y cumplimiento de objetivos y metas en las Instituciones Públicas del Sector Energía y Minas</p> <p>b. La auditoría de gestión financiera influye en el Plan de auditoria en las Instituciones Públicas del Sector Energía y Minas.</p> <p>c. La organización y funciones influye en la ejecución de las técnicas y prácticas de auditoría en la Evaluación de la Gestión de las Instituciones Públicas del Sector Energía y Minas.</p> <p>d. Los procedimientos de auditoria inciden en la supervisión de la auditoria en las instituciones públicas del sector Energía y Minas.</p>	<p><b>Variable Independiente</b> Planeamiento y Estrategias</p> <p><b>Indicadores</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación</li> <li>• Auditoría de gestión financiera</li> <li>• Organización y funciones</li> <li>• Procedimientos</li> </ul> <p><b>Variable Dependiente</b> Auditoría en Instituciones Públicas</p> <p><b>Indicadores</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan Anual de Control (PAC)</li> <li>• Plan</li> <li>• Ejecución</li> <li>• Supervisión</li> </ul>

## ANEXO Nº 2

### PLANEAMIENTO Y ESTRATEGIAS EN LA AUDITORIA

#### ENCUESTA

#### TECNICA: ENCUESTA PARA PERSONAS

#### INSTRUMENTO: CUESTIONARIO

**Estimado Colaborador:**

El presente cuestionario se realiza con fines de investigación, es anónima que permitirá realizar una serie de afirmación, las mismas que deberán leerse atentamente y contestar de acuerdo a las instrucciones respectivas.

**INSTRUCCIONES:** Lea atentamente cada afirmación y marca la respuesta que usted crea que se adecue a su necesidad.

1. Si
2. No

No dejar de contestar ninguna pregunta. Aquí no hay respuesta correcta e incorrecta, todas sus respuestas son válidas.

		Si	No
1.	Se evalúa la revisión del manual de calidad para la aplicación de auditoria		
2.	Se desarrolla de forma efectiva los procesos de organización para la realización de la auditoria a través de la planeación y estrategias		
3.	Se controlan los documentos tanto internos como externos para la aplicación del planeamiento y estrategias de auditoria		
4.	Se Verifica el listado maestro de Documentos, comparando las fechas de revisión y aprobación con las de los documentos a medida que se hacen las auditorías basados en el planeamiento y las estrategias.		
5.	Para la aplicación del planeamiento y estrategias para la aplicación de la auditoria se basas en tiempos de conservación de los registros de calidad (profundizar en los relacionados con la calificación del personal, auditorías internas de calidad, evaluación de proveedores, autocontroles y entrenamiento)		
6.	Para la aplicación del planeamiento y estrategias de la auditoria se basara en políticas de calidad que da la empresa.		
7.	Se asignan los recursos para el mejoramiento del Sistema de gestión de calidad a partir del informe de auditoria		
8.	Se asignan los recursos para aumentar la satisfacción del cliente a partir del planeamiento y estrategias que se aplicación en la auditoria		
9.	Se asegura que la política de calidad, se entienda, se implemente y se mantenga en todos los niveles de la organización basada en el planeamiento y estrategias que se aplicación en la auditoria		



## PLANEAMIENTO Y ESTRATEGIAS EN LA AUDITORIA

### ENCUESTA

#### TECNICA: ENCUESTA PARA PERSONAS

#### INSTRUMENTO: CUESTIONARIO

##### Estimado Colaborador:

El presente cuestionario se realiza con fines de investigación, es anónima que permitirá realizar una serie de afirmación, las mismas que deberán leerse atentamente y contestar de acuerdo a las instrucciones respectivas.

**INSTRUCCIONES:** Lea atentamente cada afirmación y marca la respuesta que usted crea que se adecue a su necesidad.

1. Nunca
2. Casi nunca
3. A veces
4. Casi siempre
5. Siempre

		1	2	3	4	5
10.	Se cumple con los objetivos y metas planteadas en la Institución.					
11.	Las funciones del departamento de despacho son independientes.					
12.	Los pedidos de los clientes son revisados y aprobados por el departamento de crédito antes de su aceptación, o por otras personas que no tengan intervención alguna.					
13.	Se efectúan los despachos únicamente con base en órdenes debidamente aprobadas.					
14.	Las cantidades que se registren en la cuenta de control, son suministradas por alguien diferente de quien maneja las cuentas por cobrar.					
15.	Se preparan regularmente balances de prueba de las cuentas por cobrar y el encargado conserva los papeles de trabajo.					
16.	Un empleado distinto de encargado del registro de las cuentas por cobrar revisa las sumas y compara el balance de prueba de clientes contra las cuentas individuales para determinar que las partidas relacionadas están respaldadas por cuentas en el registro auxiliar.					
17.	Los registros permanentes son ajustados según los resultados de conteo físico al menos una vez al año.					
18.	Las oficinas y dependencias de la empresa se encuentran rodeadas de sistemas apropiados de protección tales como cercas, celadores, guardias, etc.					
19.	Los procedimientos de la empresa requieren que un funcionario o un comité de compras autoricen previamente los desembolsos.					

**ANEXO Nº 3**  
**PRESUPUESTO DE GASTOS Y SU EJECUCIÓN 2007**

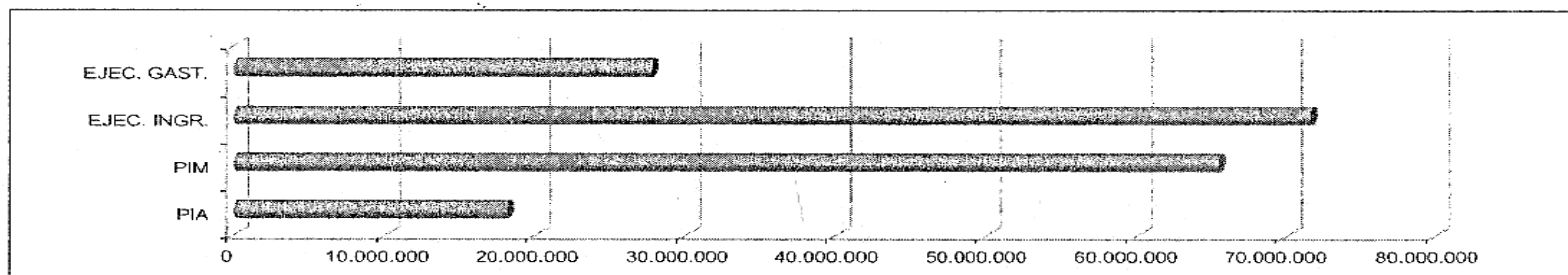
**EJERCICIO FISCAL 2007**

**DEL PRESUPUESTO DE GASTOS Y SU EJECUCION**

00	5	1	PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	7.533.000	7.533.000	6.995.970	537.030	93%	93%
00	5	2	PENSIONES	1.483.624	1.491.784	1.453.169	38.615	98%	97%
00	5	4	OTROS GASTOS CORRIENTES	16.428	16.428	10.416	6.012	63%	63%
<b>TOTAL RECURSOS ORDINARIOS</b>				<b>9.033.052</b>	<b>9.041.212</b>	<b>8.459.555</b>	<b>581.657</b>	<b>94%</b>	<b>94%</b>
09	5	1	PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	0	12.902.528	6.133.114	6.769.414	0%	48%
09	5	2	PENSIONES	245.085	2.736.910	1.328.366	1.408.544	542%	49%
09	5	3	BIENES Y SERVICIOS	7.924.425	25.467.475	9.719.985	15.747.490	123%	38%
09	5	4	OTROS GASTOS CORRIENTES	955.490	2.277.651	736.952	1.540.699	77%	32%
09	6	5	GASTOS DE CAPITAL (INVERSIONES)	0	2.850.000	0	2.850.000	0%	0%
09	6	7	OTROS GASTOS DE CAPITAL	0	10.151.421	1.320.579	8.830.842	0%	13%
<b>TOTAL RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS</b>				<b>9.125.000</b>	<b>56.385.985</b>	<b>19.238.996</b>	<b>37.146.989</b>	<b>211%</b>	<b>34%</b>

**DEL PRESUPUESTO DE INGRESOS Y SU EJECUCION**

00			TRANSFERENCIAS DEL GOBIERNO CENTRAL	9.033.052	9.041.212	8.459.555	0	94%	94%
<b>TOTAL RECURSOS ORDINARIOS</b>				<b>9.033.052</b>	<b>9.041.212</b>	<b>8.459.555</b>	<b>0</b>	<b>94%</b>	<b>94%</b>
09	1	2	TASAS	0	3.679.000	2.004.757	1.674.244	0%	54%
09	1	4	VENTA DE BIENES	430.000	750.000	655.360	94.640	152%	87%
09	1	5	PRESTACION DE SERVICIOS	370.000	1.646.019	1.070.881	575.138	289%	65%
09	1	6	RENTAS DE LA PROPIEDAD	8.325.000	17.525.000	24.349.086	-6.824.086	292%	139%
09	1	7	MULTAS, SANCIONES, OTROS	0	0	44.511	-44.511	0%	0%
09	1	8	OTROS INGRESOS CORRIENTES	0	2.525.000	6.885	2.518.115	0%	0%
09	3	1	TRANSFERENCIAS	0	0	27.261.203	-27.261.203	0%	0%
09	4	2	SALDO DE BALANCE	0	30.260.966	7.712.986	22.547.980	0%	25%
<b>TOTAL RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS</b>				<b>9.125.000</b>	<b>56.385.985</b>	<b>63.105.669</b>	<b>-6.719.684</b>	<b>692%</b>	<b>-112%</b>



## ANEXO Nº 4

### PRESUPUESTO DE GASTOS Y SU EJECUCIÓN 2008

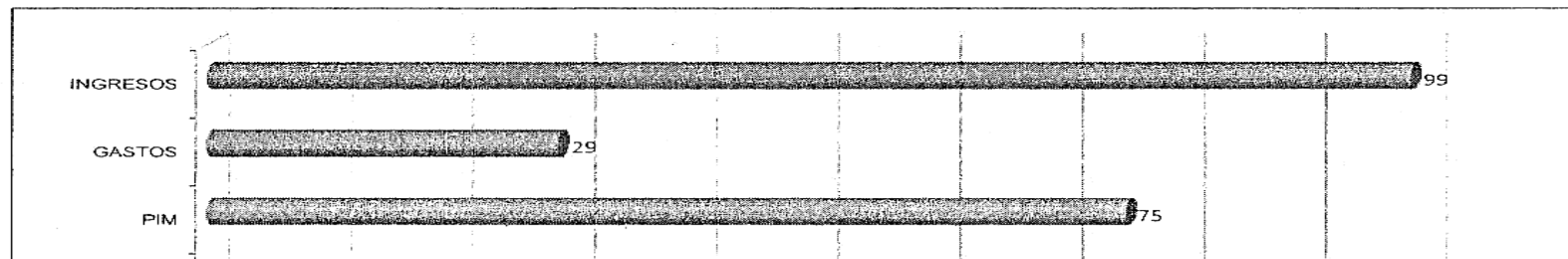
**EJERCICIO FISCAL 2008**

#### DEL PRESUPUESTO DE GASTOS Y SU EJECUCION

00	5	1	PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	7.121.000	7.121.000	6.772.209	348.791	95%	95%
00	5	2	PENSIONES	1.482.000	1.482.000	1.453.918	28.082	98%	98%
00	5	4	OTROS GASTOS CORRIENTES	3.000	3.000	0	3.000	0%	0%
<b>TOTAL RECURSOS ORDINARIOS</b>				<b>8.606.000</b>	<b>8.606.000</b>	<b>8.226.127</b>	<b>379.873</b>	<b>96%</b>	<b>96%</b>
09	5	1	PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	5.183.748	5.183.748	4.822.866	360.882	93%	93%
09	5	2	PENSIONES	1.536.701	6.536.701	1.901.485	4.635.216	124%	29%
09	5	3	BIENES Y SERVICIOS	12.338.475	32.225.405	11.584.038	20.641.367	94%	36%
09	5	4	OTROS GASTOS CORRIENTES	766.565	830.569	797.499	33.070	104%	96%
09	6	5	GASTOS DE CAPITAL (INVERSIONES)	2.308.250	7.308.250	0	7.308.250	0%	0%
09	6	7	OTROS GASTOS DE CAPITAL	760.261	14.676.000	1.463.832	13.212.168	193%	10%
<b>TOTAL RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS</b>				<b>22.894.000</b>	<b>66.760.673</b>	<b>20.569.720</b>	<b>46.190.953</b>	<b>90%</b>	<b>31%</b>

#### DEL PRESUPUESTO DE INGRESOS Y SU EJECUCION

00			TRANSFERENCIAS DEL GOBIERNO CENTRAL	8.606.000	8.606.000	8.226.127	379.873	96%	96%
<b>TOTAL RECURSOS ORDINARIOS</b>				<b>8.606.000</b>	<b>8.606.000</b>	<b>8.226.127</b>	<b>379.873</b>	<b>96%</b>	<b>96%</b>
09	1	2	TASAS	1.542.000	1.542.000	3.283.314	-1.741.314	213%	213%
09	1	4	VENTA DE BIENES	578.000	578.000	915.458	-337.458	158%	158%
09	1	5	PRESTACION DE SERVICIOS	1.173.000	1.173.000	1.275.343	-102.343	109%	109%
09	1	6	RENTAS DE LA PROPIEDAD	17.080.000	17.080.000	33.002.403	-15.922.403	193%	193%
09	1	7	MULTAS, SANCIONES, OTROS	0	0	30.737	-30.737	0%	0%
09	1	8	OTROS INGRESOS CORRIENTES	2.521.000	2.521.000	8.218.749	-5.697.749	326%	326%
09	3	1	TRANSFERENCIAS	0	0	0	0	0%	0%
09	4	2	SALDO DE BALANCE	0	43.866.673	43.851.661	15.012	0%	100%
<b>TOTAL RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS</b>				<b>22.894.000</b>	<b>66.760.673</b>	<b>90.577.664</b>	<b>-23.816.991</b>	<b>396%</b>	<b>136%</b>



## ANEXO Nº 5

### PRESUPUESTO DE GASTOS Y SU EJECUCIÓN 2009



**EJERCICIO FISCAL 2009**

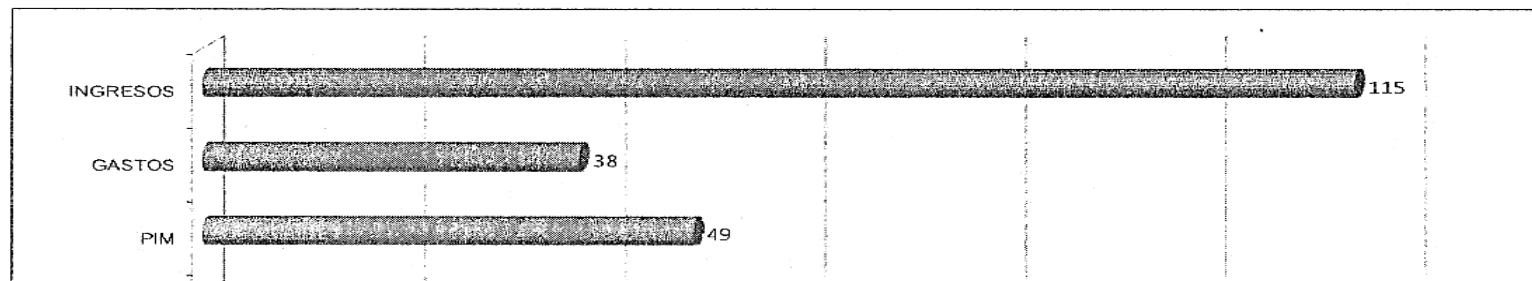
#### DEL PRESUPUESTO DE GASTOS Y SU EJECUCION

AL CIERRE 2009

00	2	1	PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	6.918.983	6.918.983	6.542.483	376.500	95%	95%
00	2	2	PENSIONES Y OTRAS PRESTACIONES SOCIALES	1.485.000	1.512.337	1.365.988	146.349	92%	90%
00	2	5	SENTENCIAS JUDICIALES	202.017	191.810	122.994	68.816	61%	64%
<b>TOTAL RECURSOS ORDINARIOS</b>				<b>8.606.000</b>	<b>8.623.130</b>	<b>8.031.466</b>	<b>591.664</b>	<b>93%</b>	<b>93%</b>
09	2	1	PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	5.822.770	5.921.708	5.538.344	383.364	95%	94%
09	2	2	PENSIONES Y OTRAS PRESTACIONES SOCIALES	1.703.494	1.703.494	1.576.866	126.628	93%	93%
09	2	3	BIENES Y SERVICIOS	9.312.318	20.124.079	15.694.923	4.429.156	169%	78%
09	2	4	TRANSFERENCIAS CORRIENTES (ONP)	20.860	20.860	17.100	3.760	82%	82%
09	2	5	SENTENCIAS JUDICIALES	1.453.742	2.950.078	2.946.502	3.576	203%	100%
09	2	6	ADQUISICION DE ACTIVO NO FINANCIERO	3.075.816	9.637.041	3.713.329	5.923.712	121%	39%
<b>TOTAL RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS</b>				<b>21.389.000</b>	<b>40.357.260</b>	<b>29.487.065</b>	<b>10.870.195</b>	<b>138%</b>	<b>73%</b>

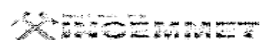
#### DEL PRESUPUESTO DE INGRESOS Y SU EJECUCION

00			TRANSFERENCIAS DEL GOBIERNO CENTRAL	8.606.000	8.623.130	8.031.466	591.664	93%	93%
<b>TOTAL RECURSOS ORDINARIOS</b>				<b>8.606.000</b>	<b>8.623.130</b>	<b>8.031.466</b>	<b>591.664</b>	<b>93%</b>	<b>93%</b>
09	1	3	VENTA DE BIENES/SERVICIOS Y DERECHOS ADM.	2.535.000	2.535.000	2.877.161	-342.161	113%	113%
09	1	5	OTROS INGRESOS (DERECHO DE VIGENCIA)	18.854.000	18.854.000	34.175.433	-15.321.433	181%	181%
09	1	9	SALDO DE BALANCE	0	18.968.260	69.905.962	-50.937.702	0%	369%
<b>TOTAL RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS</b>				<b>21.389.000</b>	<b>40.357.260</b>	<b>106.958.556</b>	<b>-66.601.296</b>	<b>500%</b>	<b>265%</b>



## ANEXO Nº 6

### PRESUPUESTO DE GASTOS Y SU EJECUCIÓN 2010



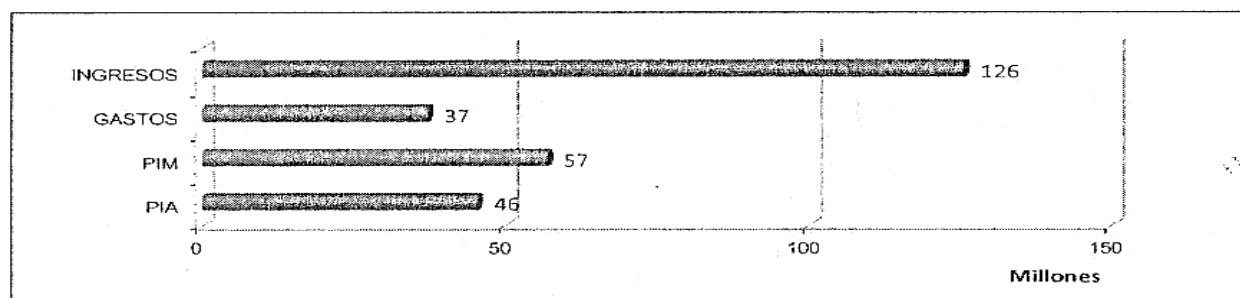
**EJERCICIO FISCAL 2010**

#### DEL PRESUPUESTO DE GASTOS Y SU EJECUCION

00	2	1	PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	6.919.000	6.940.600	6.210.546	730.054	90%	89%
00	2	2	PENSIONES Y OTRAS PRESTACIONES SOCIALES	1.503.000	1.553.840	1.459.893	93.947	97%	94%
00	2	5	SENTENCIAS JUDICIALES	203.000	203.000	164.466	38.534	81%	81%
<b>TOTAL RECURSOS ORDINARIOS</b>				<b>8.625.000</b>	<b>8.697.440</b>	<b>7.834.905</b>	<b>862.535</b>	<b>91%</b>	<b>90%</b>
09	2	1	PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	6.093.475	6.093.475	5.360.468	733.007	88%	88%
09	2	2	PENSIONES Y OTRAS PRESTACIONES SOCIALES	1.752.136	2.043.136	2.037.204	5.932	116%	100%
09	2	3	BIENES Y SERVICIOS	20.689.017	21.764.624	16.236.450	5.528.174	78%	75%
09	2	4	TRANSFERENCIAS CORRIENTES (ONP)	20.860	14.060	14.022	38	67%	100%
09	2	5	SENTENCIAS JUDICIALES	825.945	2.226.205	2.187.946	38.259	265%	98%
09	2	6	ADQUISICION DE ACTIVO NO FINANCIERO	7.493.567	16.117.021	3.716.464	12.400.557	50%	23%
<b>TOTAL RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS</b>				<b>36.875.000</b>	<b>48.258.521</b>	<b>29.552.554</b>	<b>18.705.967</b>	<b>80%</b>	<b>61%</b>

#### DEL PRESUPUESTO DE INGRESOS Y SU EJECUCION

00			TRANSFERENCIAS DEL GOBIERNO CENTRAL	8.625.000	8.697.440	7.834.905	862.535	91%	90%
<b>TOTAL RECURSOS ORDINARIOS</b>				<b>8.625.000</b>	<b>8.697.440</b>	<b>7.834.905</b>	<b>862.535</b>	<b>91%</b>	<b>90%</b>
09	1	3	VENTA DE BIENES/SERVICIOS Y DERECHOS ADM.	3.755.700	3.755.700	4.328.890	-573.190	115%	115%
09	1	5	OTROS INGRESOS (DERECHO DE VIGENCIA)	33.119.300	33.119.300	42.297.738	-9.178.438	128%	128%
09	1	9	SALDO DE BALANCE	0	11.383.521	71.392.980	-60.009.459	0%	627%
<b>TOTAL RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS</b>				<b>36.875.000</b>	<b>48.258.521</b>	<b>118.019.607</b>	<b>-69.761.086</b>	<b>320%</b>	<b>245%</b>



## ANEXO Nº 7

### PRESUPUESTO DE GASTOS Y SU EJECUCIÓN – COMPARATIVO



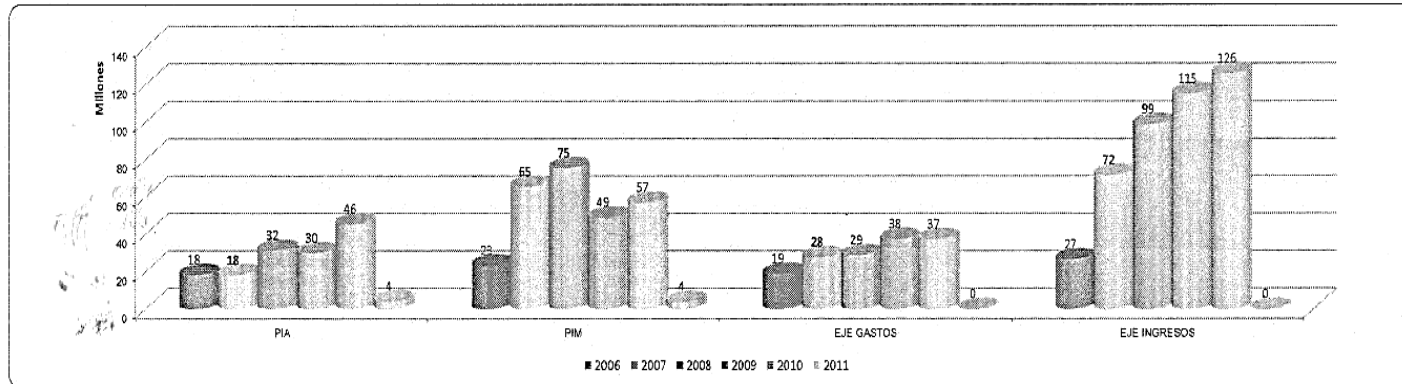
DEL PRESUPUESTO DE GASTOS Y SU EJECUCION

COMPARATIVO 2006 -2010

								2007		2008		2009		2010		2011					
00	2	1	PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	7.533.000	7.512.537	7.073.108	7.533.000	7.533.000	6.995.970	7.121.000	7.121.000	6.772.206	6.918.983	6.918.983	6.542.483	6.919.000	6.940.800	6.210.546	729.672	687.382	10
00	2	2	PENSIONES Y OTRAS PRESTACIONES SOCIALES	1.491.000	1.511.052	1.446.131	1.500.052	1.508.212	1.463.685	1.485.000	1.485.000	1.453.916	1.485.000	1.512.337	1.365.988	1.503.000	1.553.840	1.459.893	148.737	158.804	10
00	2	5	SENTENCIAS JUDICIALES	0	9.463	7.065						202.017	191.810	122.994	203.000	203.000	164.466	36.041	0	10	
TOTAL RECURSOS ORDINARIOS				9.024.000	9.033.052	8.526.305	9.033.052	9.041.212	8.459.655	8.606.000	8.606.000	8.226.127	8.606.000	8.623.130	8.031.486	8.625.000	8.697.440	7.834.905	914.650	846.186	39
09	2	1	PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	0	2.000.000	1.981.464	0	12.902.528	6.133.114	5.183.748	5.183.748	4.822.866	5.822.770	5.921.708	5.536.344	6.093.475	6.093.475	5.360.468	336.438	444.620	10
09	2	2	PENSIONES Y OTRAS PRESTACIONES SOCIALES	246.372	246.372	246.388	1.200.575	5.014.561	2.065.318	2.303.266	7.367.270	2.698.984	1.703.484	1.703.484	1.576.866	1.752.138	2.043.136	2.037.204	125.773	55.188	10
09	2	3	BIENES Y SERVICIOS	7.651.928	8.938.576	6.229.419	7.924.425	26.467.475	9.719.985	12.338.475	32.225.405	11.584.038	9.312.316	20.124.079	15.894.923	20.689.017	21.764.824	16.236.450	1.546.716	1.303.293	10
09	2	4	TRANSFERENCIAS CORRIENTES (ONP)	1.090.000	1.278.050	681.373						20.860	20.860	17.100	20.860	14.060	14.022	1.002	0	10	
09	2	5	SENTENCIAS JUDICIALES	0	0	0						1.453.742	2.950.078	2.946.502	825.945	2.226.205	2.187.946	812.844	520	10	
09	2	6	ADQUISICION DE ACTIVO NO FINANCIERO	411.700	1.927.867	1.288.522	0	13.001.421	1.320.579	3.098.511	21.984.250	1.463.832	3.075.816	9.637.041	3.713.329	7.493.567	16.117.021	3.716.464	472.654	1.324.172	10
TOTAL RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS				9.400.000	14.391.864	19.406.195	9.125.000	56.385.985	19.238.996	22.894.000	66.760.673	20.569.720	21.389.000	40.357.260	29.487.063	36.875.000	48.258.521	29.552.554	3.205.427	3.128.093	66

DEL PRESUPUESTO DE INGRESOS Y SU EJECUCION

				2007				2008				2009				2010				2011			
00			TRANSFERENCIAS DEL GOBIERNO CENTRAL	6.024.000	9.033.052	8.526.305	9.033.052	9.041.212	8.456.555	8.606.000	8.606.000	8.226.127	8.606.000	8.623.130	8.631.466	8.625.000	8.625.000	7.834.905	914.650	914.650	2		
<b>TOTAL RECURSOS ORDINARIOS</b>				<b>6.024.000</b>	<b>9.033.052</b>	<b>8.526.305</b>	<b>9.033.052</b>	<b>9.041.212</b>	<b>8.456.555</b>	<b>8.606.000</b>	<b>8.606.000</b>	<b>8.226.127</b>	<b>8.606.000</b>	<b>8.623.130</b>	<b>8.631.466</b>	<b>8.625.000</b>	<b>8.625.000</b>	<b>7.834.905</b>	<b>914.650</b>	<b>914.650</b>	<b>2</b>		
09	1	3	VENTA DE BIENES/SERVICIOS Y DERECHOS ADM.	800.000	800.000	945.039	800.000	6.075.019	2.730.998	3.293.000	3.293.000	6.474.116	2.635.000	2.635.000	2.677.161	3.755.700	3.755.700	4.326.890	3.229.161	3.229.161	100		
09	1	5	OTROS INGRESOS (DERECHO DE VIGENCIA)	8.600.000	8.600.000	12.167.247	8.326.000	20.060.000	51.881.686	19.601.000	16.691.000	41.251.889	18.854.000	18.854.000	34.175.433	33.116.300	33.116.300	42.267.738	43.068.839	43.068.839	0		
09	1	9	SALDO DE BALANCE	0	4.991.864	4.991.864	0	30.260.966	7.712.980	0	43.868.673	43.861.601	0	18.968.260	69.905.962	0	11.383.521	71.392.980	0	0	0		
<b>TOTAL RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS</b>				<b>9.400.000</b>	<b>14.391.864</b>	<b>18.134.151</b>	<b>9.125.000</b>	<b>56.385.985</b>	<b>63.105.669</b>	<b>22.894.000</b>	<b>66.760.673</b>	<b>90.577.664</b>	<b>21.389.000</b>	<b>40.357.260</b>	<b>106.958.556</b>	<b>36.875.000</b>	<b>48.258.521</b>	<b>118.016.607</b>	<b>46.298.000</b>	<b>46.298.000</b>	<b>100</b>		



# ANEXO Nº 8

## ESTADO DE EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO DE INGRESOS Y GASTOS – INGEMMET (en miles de nuevos soles)

RECURSOS PÚBLICOS	2005		2006		2007		2008		2009		2010		2011	
	Importe	%	Importe	%	Importe	%	Importe	%	Importe	%	Importe	%	Importe	%
<b>1. RECURSOS ORDINARIOS</b>														
00 RECURSOS ORDINARIOS														
<b>TOTAL RECURSOS ORDINARIOS</b>	<b>8.681.936</b>	<b>37</b>	<b>8.526.305</b>	<b>32</b>	<b>8.459.555</b>	<b>12</b>	<b>8.226.127</b>	<b>8</b>	<b>8.031.466</b>	<b>7</b>	<b>7.834.905</b>	<b>6</b>	<b>7.533.080</b>	<b>9</b>
<b>2. RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS</b>														
09 RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	8.378.055	35	18.134.151	68	63.105.669	88	90.577.664	92	106.950.384	93	118.019.607	94	75.123.264	91
INGRESOS CORRIENTES	8.378.055	35	13.142.286	49	55.392.683	77	46.726.004	47	37.044.422	32	46.626.627	37	55.916.866	68
TASAS		0		0		0	3.283.314	3	0	0	0	0	0	0
1.3 VENTA DE BIENES Y SERVICIOS Y DERECHOS ADMINISTRATIVOS	340.148	1	945.039	4	3.730.998	5	915.458	1	2.869.288	2	4.328.890	3	3.989.290	5
PRESTACION DE SERVICIOS	386.368	2		0		0	1.275.343	1	0	0	0	0	0	0
RENTAS DE LA PROPIEDAD	7.599.819	32		0		0	33.002.403	33	0	0	0	0	0	0
MULTAS, SANCIONES Y OTROS	7.092	0		0		0	30.737	0	0	0	0	0	0	0
OTROS INGRESOS CORRIENTES	44.627	0	12.197.247	46	51.661.685	72	8.218.749	8	0	0	0	0	0	0
INGRESOS DE CAPITAL		0		0		0	0	0	0	0	0	0	0	0
VENTA DE ACTIVOS		0		0		0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.5 OTROS INGRESOS		0		0		0	0	0	34.175.134	30	42.297.738	34	51.927.576	63
FINANCIAMIENTO		0	4.991.864	19	7.712.986	11	43.851.661	44	0	0	71.392.980	57	19.206.398	23
1.9 SALDOS DE BALANCE		0		0		0	360.885	0	0	0	71.392.980	57	19.206.398	23
SALDOS DE BALANCE		0		0		0	0	0	69.905.962	61	0	0	0	0
1.9 SALDOS DE BALANCE		0		0		0	0	0	69.905.962	61	0	0	0	0
<b>TOTAL REC. DIRECTAMENTE RECAUDADOS</b>	<b>15.070.211</b>	<b>63</b>	<b>18.134.151</b>	<b>68</b>	<b>63.105.669</b>	<b>88</b>	<b>90.577.664</b>	<b>92</b>	<b>106.950.384</b>	<b>93</b>	<b>118.019.607</b>	<b>94</b>	<b>75.123.264</b>	<b>91</b>
<b>4. DONACIONES Y TRANSFERENCIAS</b>														
13 DONACIONES Y TRANSFERENCIAS		0		0		0	0	0	0	0	0	0	6.057.002	7
TRANSFERENCIA		0		0		0	0	0	0	0	0	0	6.057.002	7
4.0 FINANCIAMIENTO		0		0		0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.9 SALDOS DE BALANCE		0		0		0	0	0	0	0	0	0	6.057.002	7
<b>TOTAL DONACIONES Y TRANSFERENCIAS</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>23.752.148</b>	<b>100</b>	<b>26.660.456</b>	<b>100</b>	<b>71.565.224</b>	<b>100</b>	<b>98.803.792</b>	<b>100</b>	<b>114.981.850</b>	<b>100</b>	<b>125.854.512</b>	<b>100</b>	<b>82.656.344</b>	<b>100</b>
<b>GASTOS PÚBLICOS</b>	<b>2.005</b>		<b>2.006</b>		<b>2.007</b>		<b>2.008</b>		<b>2.009</b>		<b>2.010</b>		<b>2.011</b>	
<b>1. RECURSOS ORDINARIOS</b>														
00 RECURSOS ORDINARIOS	8.681.936	37	8.526.305	32	8.459.555	12	8.226.127	8	8.031.466	7	7.834.905	6	7.533.080	9
GASTOS CORRIENTES	8.681.936	37	8.526.305	32	8.459.555	12	8.226.127	8	8.031.466	7	7.834.905	6	7.533.080	9
2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	7228603,16	30	7.073.108	27	6.995.970	10	6.772.209	7	6.542.483	6	6.210.546	5	5.988.069	7
2.2 PENSIONES Y OTRAS PREST. SOCIALES	1450395,86	6	1.446.131	5	1.463.585	2	1.453.918	1	1.365.988	1	1.459.893	1	1.475.939	2
2.3 BIENES Y SERVICIOS		0		0		0	0	0	0	0	0	0	0	0
2.4 DONACIONES Y TRANSFERENCIAS		0		0		0	0	0	0	0	0	0	0	0
2.5 OTROS GASTOS	2937,33	0	7.065	0		0	0	0	122.994	0	164.466	0	69.072	0
GASTOS DE CAPITAL		0		0		0	0	0	0	0	0	0	0	0
2.4 DONACIONES Y TRANSFERENCIAS		0		0		0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL RECURSOS ORDINARIOS</b>	<b>8.681.936</b>	<b>37</b>	<b>9.526.305</b>	<b>36</b>	<b>8.459.555</b>	<b>12</b>	<b>8.226.127</b>	<b>8</b>	<b>8.031.466</b>	<b>7</b>	<b>7.834.905</b>	<b>6</b>	<b>7.533.080</b>	<b>9</b>
<b>2. RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS</b>														
09 RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	10.078.347	42	10.406.165	39	19.238.996	27	20.569.720	21	29.488.479	26	29.551.967	23	35.542.728	43
GASTOS CORRIENTES	8.916.637	38	9.117.644	34	17.918.417	25	19.105.888	19	25.775.149	22	25.835.503	21	28.105.179	34
2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	1.859.445	8	1.981.464	7	6.133.114	9	4.822.966	5	5.368.344	5	5.360.468	4	4.955.667	6
2.2 OBLIGACIONES PREVISIONALES	246.372	1	245.388	1	2.065.318	3	1.901.485	2	1.576.866	1	2.037.204	2	2.248.615	3
2.3 BIENES Y SERVICIOS	6.227.016	26	6.229.419	23	9.719.985	14	11.584.038	12	15.696.337	14	16.235.863	13	19.450.205	24
2.4 DONACIONES Y TRANSFERENCIAS		0	661.373	2	0	0	0	0	17.100	0	14.022	0	8.319	0
2.5 OTROS GASTOS	583.803	2		0		0	797.499	1	2.946.502	3	2.187.946	2	1.442.374	2
GASTOS DE CAPITAL	1.161.710	5	1.288.522	5	1.320.579	2	1.463.832	1	3.713.329	3	3.716.464	3	7.437.549	9
2.6 ADQ. DE ACTIVOS NO FINANCIEROS		0	1.288.522	5	1.320.579	2	0	0	3.713.329	3	3.716.464	3	7.437.549	9
OTROS GASTOS DE CAPITAL	1.161.710	5		0		0	1.463.832	1	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL REC. DIRECTAMENTE RECAUDADOS</b>	<b>10.078.347</b>	<b>42</b>	<b>10.406.166</b>	<b>39</b>	<b>19.238.996</b>	<b>27</b>	<b>20.569.720</b>	<b>21</b>	<b>29.488.479</b>	<b>26</b>	<b>29.551.967</b>	<b>23</b>	<b>35.542.728</b>	<b>43</b>
<b>TOTAL DONACIONES Y TRANSFERENCIAS</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>10.760.284</b>	<b>8</b>	<b>19.932.471</b>	<b>7</b>	<b>27.698.551</b>	<b>4</b>	<b>28.795.847</b>	<b>3</b>	<b>37.519.945</b>	<b>3</b>	<b>37.386.872</b>	<b>3</b>	<b>43.075.808</b>	<b>5</b>



# ANEXO Nº 9

## ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA – INGEMMET (en miles de nuevos soles)

Cuentas	2005		2006		2007		2008		2009		2010		2011	
	Importe	%	Importe	%	Importe	%	Importe	%	Importe	%	Importe	%	Importe	%
<b>Activos</b>														
<b>Activos Corrientes</b>														
Efectivo y Equivalentes al Efectivo	8.036.682	49	11.019.800	58	96.096.433	88	142.362.703	92	134.565.997	92	162.837.063	92	147.442.845	91
Cuentas por Cobrar (neto)	75.112	0	518.192	3	847.606	1	424.109	0	649.166	0	2.169.368	1	240.304	0
Otras Cuentas por Cobrar (neto)	20.521	0	12.971	0	2.877.876	3	4.083.795	3	1.174.961	1	6.264	0	7.905	0
Existencias (neto)	3.161.787	19	2.844.310	15	2.595.897	2	2.385.797	2	2.264.383	2	2.085.586	1	1.950.152	1
Gastos Pagados por Anticipado	90.923	1	5.199	0	945	0	11.050	0	43.638	0		0		0
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>11.385.025</b>	<b>69</b>	<b>14.400.472</b>	<b>76</b>	<b>102.418.757</b>	<b>94</b>	<b>149.267.453</b>	<b>96</b>	<b>138.698.145</b>	<b>95</b>	<b>167.098.281</b>	<b>95</b>	<b>149.641.207</b>	<b>92</b>
<b>Activos No Corrientes</b>														
Inversiones (neto)	963.525	6	673.116	4	420.786	0	220.368	0	0	0	0	0	0	0
Inmuebles, Maquinaria y Equipo (neto)														
Vehículos, Maquinaria y Otros (neto)	2.572.509	16	2.941.306	15	4.573.455	4	478.660	0	457.378	0	6.524.762	4	8.624.663	5
Infraestructura Pública (neto)			0		0		4.078.226		4.787.289		0		0	
Otras Cuentas del Activo (neto)	1.463.101	9	1.020.871	5	1.268.813	1	1.139.126	1	2.426.550	2	2.448.307	1	3.516.137	2
<b>Total Activos No Corrientes</b>	<b>4.999.136</b>	<b>31</b>	<b>4.635.294</b>	<b>24</b>	<b>6.263.053</b>	<b>6</b>	<b>5.916.380</b>	<b>4</b>	<b>7.671.217</b>	<b>5</b>	<b>8.973.069</b>	<b>5</b>	<b>12.140.800</b>	<b>8</b>
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>16.384.160</b>	<b>100</b>	<b>19.035.765</b>	<b>100</b>	<b>108.681.810</b>	<b>100</b>	<b>155.183.834</b>	<b>100</b>	<b>146.369.362</b>	<b>100</b>	<b>176.071.349</b>	<b>100</b>	<b>161.782.007</b>	<b>100</b>
Cuentas de Orden	16.405.799		15.101.292		19.669.037		18.342.820		15.644.115		15.716.987		29.708.140	
<b>Pasivos y Patrimonio</b>														
<b>Pasivos Corrientes</b>														
Obligaciones Tesoro Público	629.592	4	231.491	1	270.079	0	249.042	0	192.259	0	150.502	0	140.142	0
Cuentas por Pagar	22.144	0	103.943	1	159.600	0	250.418	0	520.517	0	428.442	0	5.363	0
Otras Cuentas del Pasivo	8.308	0	3.008	0	51.075.514	47	67.192.056	43	56.942.664	39	75.863.576	43	110.406.157	68
<b>Total Pasivos Corrientes</b>	<b>660.044</b>	<b>4</b>	<b>338.443</b>	<b>2</b>	<b>51.505.193</b>	<b>47</b>	<b>67.691.516</b>	<b>44</b>	<b>57.655.440</b>	<b>39</b>	<b>76.442.520</b>	<b>43</b>	<b>110.551.662</b>	<b>68</b>
<b>Pasivos No Corrientes</b>														
Beneficios Sociales y Oblig. Prev.	12.850.023	78	16.709.251	88	26.524.282	24	27.445.607	18	25.430.264	17	27.628.611	16	29.536.207	18
Otras Provisiones	0		0		390	0	1.789.101	1	1.634.961	1	840.545	0	1.521.699	1
<b>Total Pasivos No Corrientes</b>	<b>12.850.023</b>	<b>78</b>	<b>16.709.251</b>	<b>88</b>	<b>26.524.672</b>	<b>24</b>	<b>29.234.708</b>	<b>19</b>	<b>27.065.225</b>	<b>18</b>	<b>28.469.156</b>	<b>16</b>	<b>31.057.906</b>	<b>19</b>
<b>Total Pasivos</b>	<b>13.510.067</b>	<b>82</b>	<b>17.047.694</b>	<b>90</b>	<b>78.029.865</b>	<b>72</b>	<b>96.926.224</b>	<b>62</b>	<b>84.720.664</b>	<b>58</b>	<b>104.911.676</b>	<b>60</b>	<b>141.609.568</b>	<b>87</b>
<b>Patrimonio</b>														
Hacienda Nacional	47.635.334	291	48.012.633	252	76.917.403	71	75.888.939	49	75.888.939	52	75.888.939	43	71.186.578	44
Hacienda Nacional Adicional	377.299	2	-65.220	0	-1.028.463	-1	0	0	0	0	-6.057.002	-3	-69.233.820	-43
Resultados Acumulados	-45.138.539	-276	-45.959.342	-241	-45.236.994	-42	-17.631.330	-11	-14.240.242	-10	1.354.641	1	18.380.213	11
<b>Total Patrimonio</b>	<b>2.874.094</b>	<b>18</b>	<b>1.988.072</b>	<b>10</b>	<b>30.651.946</b>	<b>28</b>	<b>58.257.609</b>	<b>38</b>	<b>61.648.698</b>	<b>42</b>	<b>71.186.578</b>	<b>40</b>	<b>20.332.972</b>	<b>13</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>16.384.161</b>	<b>100</b>	<b>19.035.765</b>	<b>100</b>	<b>108.681.810</b>	<b>100</b>	<b>155.183.834</b>	<b>100</b>	<b>146.369.362</b>	<b>100</b>	<b>176.098.254</b>	<b>100</b>	<b>161.942.540</b>	<b>100</b>
Cuentas de Orden	16.405.799		15.101.292		19.669.037		18.342.820		15.644.115		15.716.987		29.708.140	



**ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA – INGEMMET**  
(en miles de nuevos soles)

<b>ACTIVO</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		
Efectivo y Equivalente de Efectivo	135,409,447	168,543,656
Cuentas por cobrar (Neto)		173,851
Otras Cuentas por cobrar (Neto)	428,136	796,018
Existencias (Neto)	450,294	1,243,301
Servicios y Otros Pagados por Anticipado	976,649	37,102
Otras Cuentas el Activo	308,261	149,271
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>137,574,787</b>	<b>170,943,202</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>		
Edificios, Estructuras y Act. No Prod (Neto)	1,949,718	3,894,879
Vehículos, Maquinarias y Otros (Neto)	12,471,632	15,337,051
Otras Cuentas de Activo (Neto)	11,859,374	10,791,454
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>26,280,725</b>	<b>30,023,385</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>163,855,512</b>	<b>200,966,557</b>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>		
<b>PASIVO CORRIENTE</b>		
Obligaciones Tesoro Público	143,490	69,982
Cuentas por Pagar	120,227	1,817,975
Otras Cuentas del Pasivo	104,436,019	131,465,262
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>104,699,736</b>	<b>133,352,219</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>		
Beneficios Sociales y Oblig. Prev.	30,823,653	32,403,420
Provisiones	3,276,117	1,560,131
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>34,101,770</b>	<b>33,963,550</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>138,801,506</b>	
<b>PATRIMONIO</b>		
Hacienda Nacional	20,332,972	22,327,568
Hacienda Nacional Adicional	1,994,597	
Resultados Acumulados	2,726,438	11,323,249
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>25,054,006</b>	<b>33,650,818</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>163,855,512</b>	<b>200,966,587</b>

# ANEXO Nº 10

## ESTADO DE GESTIÓN – INGEMMET (en miles de Nuevos Soles)

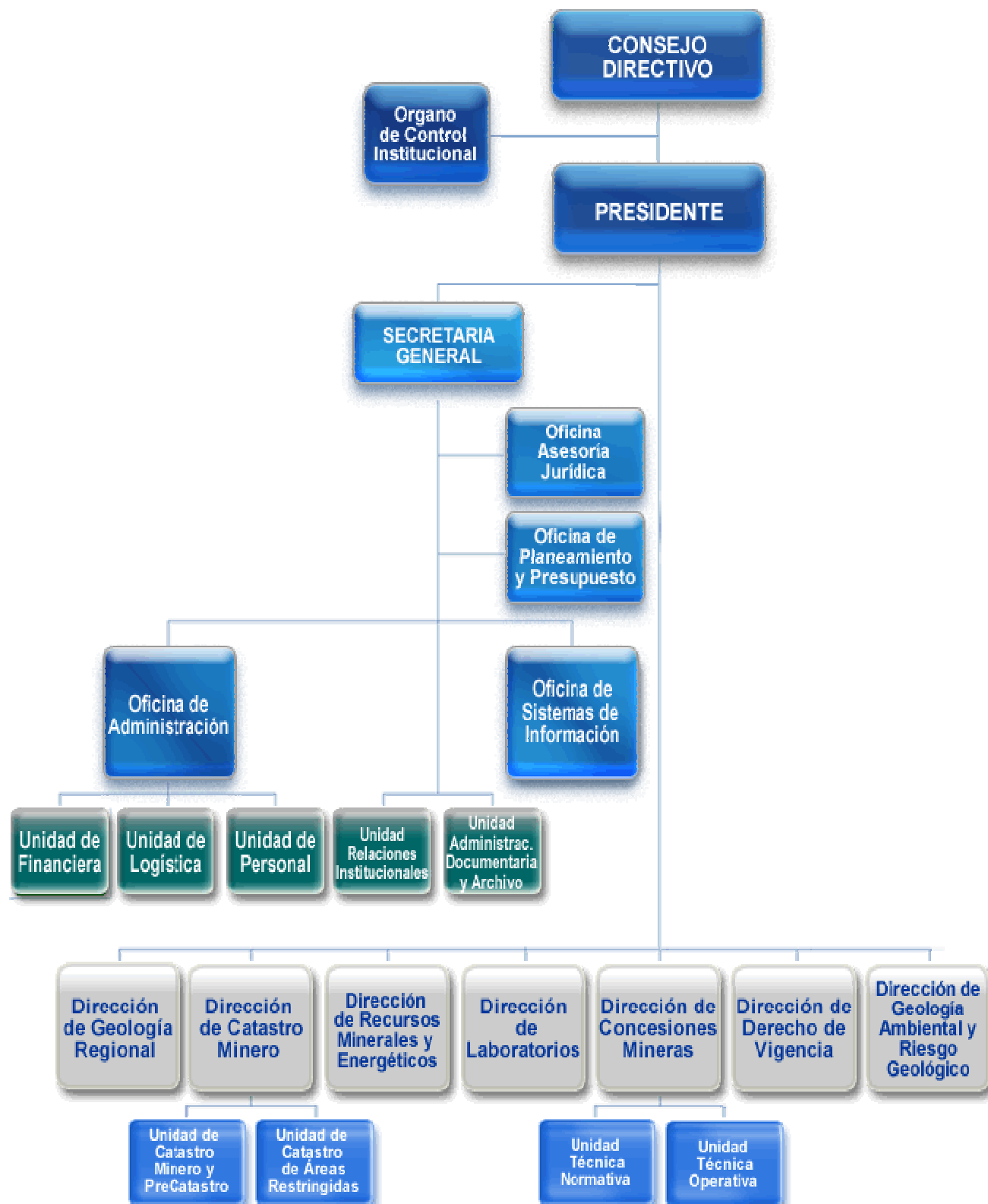
CUENTAS	2005		2006		2007		2008		2009		2010		2011	
	Importe	%	Importe	%	Importe	%	Importe	%	Importe	%	Importe	%	Importe	%
<b>INGRESOS</b>														
Ingresos tributarios Netos	0	0	0	0	2.004.195	6	3.283.314	8		0	0	0	0	0
Ingreos No Tributarios	7.573.400	48	13.017.300	61	23.881.537	70	31.763.013	74	2.785.711	26	4.223.705	35	3.919.656	35
Traspasos y Remesas Recibidas	8.048.874	52	8.371.972	39	8.189.806	24	7.928.937	18	7.930.797	74	7.708.608	65	7.394.847	65
Donaciones y Transferencias Recibidas		0		0			0	0	16.810	0	14.237	0		0
<b>TOTAL INGREOS</b>	<b>15.622.274</b>	<b>100</b>	<b>21.389.273</b>	<b>100</b>	<b>34.075.538</b>	<b>100</b>	<b>42.975.264</b>	<b>100</b>	<b>10.733.317</b>	<b>100</b>	<b>11.946.550</b>	<b>100</b>	<b>11.314.503</b>	<b>100</b>
<b>COSTOS Y GASTOS</b>														
Costo de Ventas	-366.564	-2	-230.112	-1	-258.420	-1	-222.002	-1	-128.250	-1	-122.654	-1	-74.451	-1
Gastos en Bienes y Servicios	-5.978.316	-38	-6.237.006	-29	-9.529.284	-28	-11.289.132	-26	-15.579.848	-145	-16.438.100	-138	-19.309.064	-171
Gastos de Personal	-8.010.568	-51	-8.060.630	-38	-10.587.669	-31	-11.076.993	-26	-12.555.029	-117	-12.165.970	-102	-11.628.115	-103
Gastos por Pens. Prest. Y Asist. Social		0		0		0		0	-692.659	-6	-1.250.224	-10	-1.505.971	-13
Donaciones y Transferencias Otorgadas	0	0	0	0		0		0	-17.100	0	-14.022	0	-8.319	0
Traspasos y Remesas Otorgadas	0	0	0	0		0		0		0	-10.975	0	0	0
Estimaciones y Provisiones del Ejercicio	-9.343.703	-60	-5.888.514	-28	-6.095.451	-18	-7.955.659	-19	-6.781.251	-63	-5.738.518	-48	-9.954.724	-88
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>	<b>-23.699.151</b>	<b>-152</b>	<b>-20.416.261</b>	<b>-95</b>	<b>-26.470.825</b>	<b>-78</b>	<b>-30.543.787</b>	<b>-71</b>	<b>-35.754.138</b>	<b>-333</b>	<b>-35.740.463</b>	<b>-299</b>	<b>-42.480.645</b>	<b>-375</b>
<b>RESULTADOS DE OPERACION</b>	<b>-8.076.877</b>	<b>-52</b>	<b>973.012</b>	<b>5</b>	<b>7.604.713</b>	<b>22</b>	<b>12.431.477</b>	<b>29</b>	<b>-25.020.820</b>	<b>-233</b>	<b>-23.793.912</b>	<b>-199</b>	<b>-31.166.142</b>	<b>-275</b>
<b>OTROS INGRESOS Y GASTOS</b>														
Ingresos Financieros	487.982	3	272.447	1	2.211.569	6	12.237.065	28	3.943.710	37	164.419	1	754.302	7
Ingresos Diversos de Gestión	0	0	0	0	2.133.047	6	9.493.026	22		0		0		0
Gastos Div. De Gest. y Subv. Otorgados	-928.488	-6	-599.335	-3	-724.304	-2	-754.379	-2		0		0		0
Gastos Financieros	-103.240	-1	-843.914	-4	-2.493.986	-7	-5.641.041	-13	0	0	0	0	0	0
Otros Ingresos	156.490	1	7.363	0	2.836	0	-17.829	0	33.526.808	312	44.710.739	374	50.080.876	443
Otros Gastos	-14.434	0	-29.031	0	-256.276	0	-115.528	0	-9.058.609	-8	-5.486.362	-5	-1.288.822	-1
Ingresos de Ejercicios Anteriores	1.769.376	11	1.577.909	7	296.958	1	276.072	1		0		0		0
Gastos de Ejercicios Anteriores	-616.188	-4	-2.179.252	-10	-729.898	-2	-303.202	-1		0		0		0
<b>TOTAL INGRESOS Y GASTOS</b>	<b>751.498</b>	<b>5</b>	<b>-1.793.814</b>	<b>-8</b>	<b>439.946</b>	<b>1</b>	<b>15.174.184</b>	<b>35</b>	<b>28.411.909</b>	<b>265</b>	<b>39.388.795</b>	<b>330</b>	<b>49.546.356</b>	<b>438</b>
<b>(DEFICIT)</b>	<b>-7.325.380</b>	<b>-47</b>	<b>-820.802</b>	<b>-4</b>	<b>8.044.659</b>	<b>24</b>	<b>27.605.661</b>	<b>64</b>	<b>3.391.088</b>	<b>32</b>	<b>15.594.883</b>	<b>131</b>	<b>18.380.213</b>	<b>162</b>

**ESTADO DE GESTIÓN – INGEMMET (en miles de Nuevos Soles)**  
**2012 - 2013**

<b>INGRESOS</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Ingresos Tributarios Netos		
Ingresos No Tributarios	3,320,344	2,638,823
Traspasos y Remesas Recibidas	7,454,961	6,722,778
Donaciones y Transferencias Recibidas		
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>10,775,305</b>	<b>9,361,601</b>
<b>COSTOS Y GASTOS</b>		
Costos de Ventas	(52,798)	(31,898)
Gastos en Bienes y Servicios	(24,306,464)	(36,456,177)
Gastos de Personal	(14,875,140)	(14,985,023)
Gastos por Pens, Prest. y Asistencia Social	(1,550,234)	(1,744,739)
Donaciones y Transferencias Otorgadas	(25,000,000)	
Traspasos y Remesas Otorgadas		
Estimaciones y Provisiones del Ejercicio	(9,930,071)	(6,679,111)
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>	<b>(75,714,707)</b>	<b>(59,896,949)</b>
<b>RESULTADOS DE OPERACIÓN</b>	<b>(64,939,402)</b>	<b>(50,535,347)</b>
<b>OTROS INGRESOS Y GASTOS</b>		
Ingresos Financieros	409,554	779,338
Gastos Financieros	(407,221)	(538,740)
Otros Ingresos	(60,561,855)	57,154,779)
Otros gastos	1,533,540	(268,793)
<b>TOTAL OTROS INGRESOS Y GASTOS</b>	<b>59,030,648</b>	<b>(57,126,584)</b>
<b>RESULTADOS DEL EJERCICIO DE SUPERAVIT (DEFICIT)</b>	<b>(5,908,754)</b>	<b>6,591,237</b>

## ANEXO Nº 11

## ORGANIGRAMA – INGEMMET



## ANEXO Nº 12

### ORGANIGRAMA - IPEN

#### ORGANIGRAMA FUNCIONAL

